CENÁRIO O MERCADO EM 2018 | ÉTICA COMO A TRANSPARÊNCIA AJUDA O NEGÓCIO | EMPREGO 10 000 VAGAS ABERTAS

VOCÊ S/A

Abril

150 MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR

Gente é tudo para a gente.
São valores como esse
que fazem do Itaú
uma das melhores
empresas para trabalhar.
Itaú. Eleito a melhor empresa
para trabalhar na categoria
Bancos, segundo o guia As Melhores
Empresas para Você Trabalhar,
da revista VOCÊ S/A.
Itaú

2017 melhores empresas você S/A para trabalhar

EDITORA-CHEFE
Vanessa Vieira

COORDENAÇÃO EDITORIAL
Elisa Tozzi

EDIÇÃO
Mariana Poli e Tatiana Sendin

REPORTAGEM
Anna Carolina Oliveira, Anna Carolina Rodrigues, Bárbara Nór, Cibele Reschke, Luciana Lima, Marcia Kedouk, Mariana Amaro, Michele Loureiro, Nina Neves e Ursula Alonso Manso

ARTE
Edição: Claudia Calenda
Design: Daniela Decourt e Everton Prudêncio
Edição digital: Suely Andreazzi

PRODUÇÃO E SUPORTE
Rosi Eringer

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

ANÁLISE METODOLÓGICA
Fundação Instituto de Administração (FIA)

COORDENAÇÃO GERAL
André Luiz Fischer e Joel Dutra

COORDENAÇÃO TÉCNICA
Daniel Andere de Mello

PESQUISADORES
Filipe Talamoni Fonoff e Matthias Wegener

EDITORA Abril

Fundada em 1950

VICTOR CIVITA (1907-1990) ROBERTO CIVITA (1936-2013)

Conselho Editorial: Victor Civita Neto (Presidente), Thomaz Souto Corrêa (Vice-Presidente), Alecsandra Zapparoli e Giancarlo Civita

Presidente do Grupo Abril: Walter Longo

Diretora Editorial e Publisher da Abril: Alecsandra Zapparoli
Diretor de Operações: Fábio Petrossi Gallo

Diretor de Assinaturas: Ricardo Perez
Diretora da Casa Cor: Livia Pedreira
Diretor da GoBox: Dimas Mietto
Diretora de Mercado: Isabel Amorim
Diretor de Planejamento, Controle e Operações: Edilson Soares
Diretora de Serviços de Marketing: Andrea Abelleira
Diretor de Tecnologia: Carlos Sangiorgio

Diretor Editorial: André Lahóz Mendonça de Barros

você S/A

(Lançada em 1998)

Editora-chefe: Vanessa Vieira Editoras: Elisa Tozzi, Mariana Poli
Repórteres: Anna Carolina Rodrigues, Luciana Lima Estagiária: Tandres Vitorio
Núcleo de Revisão: Ivana Traversim (chefe), Gilberto Nunes, Mauricio José de Oliveira, Vânia Baptista Valente
Editores de Arte: Claudia Calenda e Suely Andreazzi Designer: Everton Prudêncio
Fotografia: Germano Lüders (editor), Iara Brenzuello (coordenadora), Fabiana Nogueira, Gabriel Correa (pesquisadores)
CTI: Leandro Almario Fonseca (chefe), Carlos Pedretti, Eduardo Frazão, Julio Gomes
Coordenadora Administrativa: Rosi Eringer

PUBLICIDADE Cristiano Persona (Financeiro, Mobilidade, Imobiliário e Serviços Empresariais), Daniela Serafim (Tecnologia, Telecom, Saúde, Educação, Agro e Serviços), Marcus Ferreira, Renata Miuli, Renato Mascarenhas, (Bens de Consumo, Turismo, Entretenimento e Mídia), Rafael Ferreira (Moda, Decoração e Construção), William Hagopian (Regionais), André Beck (Colaboração em Direção de Publicidade - Rio de Janeiro), Christiane Martinez (Agências de PR e Associações), George Fauci (Colaboração em Direção de Publicidade - Brasília) ABRIL BRANDED CONTENT Patricia Weiss ASSINATURAS E VAREJO Adailton Granado (Processos e Produção), Daniela Vada (SAC), Ícaro Freitas (Circulação Avulsas), Luci Silva (Relacionamento e Gestão Comercial), Patrícia Frangioni (Comunicação), Rodrigo Chinaglia (Produtos), Wilson Paschoal (Canais de Vendas) MARKETING DE MARCAS Carolina Floresi (Eventos), Cinthia Obrecht (Estilo de Vida e Femininas), Thais Rocha (Veja e Vejinhas) ESTRATÉGIA DIGITAL Edson Ferrio MERCADO/BI Rafael Gajardo OPERAÇÕES DE PUBLICIDADE DIGITAL Renata Guimarães SEO Isabela Sperandio PARCERIAS E TENDÊNCIAS Airton Lopes PRODUTO Leandro Castro e Pedro Moreno VÍDEO André Vaisman (Colaboração em Direção de vídeo), Alexandre de Oliveira (Técnico e Editorial), Rudah Poran (Arte e Corporativo) e Silvio Navarro (Informação) MARKETING CORPORATIVO Maurício Panão (Pesquisa de Mercado), Diego Macedo (Abril Big Data), Gloria Porteiro (Licenças), Thiago Barros (Relações com o Mercado) DEDOC E ABRILPRES Valter Sabino PLANEJAMENTO, CONTROLE E OPERAÇÕES Adriana Favilla, Adriana Kazan, Emilene Pires e Renata Antunes RECURSOS HUMANOS Alessandra de Castro (Desenvolvimento Organizacional), Ana Kohl (Serviços de RH) e Márcio Nascimento (Remuneração e Benefícios) RELAÇÕES CORPORATIVAS Douglas Cantu (Gerente de Relações Públicas).

LICENCIAMENTO DE CONTEÚDO
Para adquirir os direitos de reprodução de textos e imagens acesse: www.abrilstock.com.br

REDAÇÃO E CORRESPONDÊNCIA: Av. das Nações Unidas, 7221, 18º andar, Pinheiros, São Paulo, SP, CEP 05425-902, tel. (11) 3037-2000. Publicidade São Paulo e informações sobre representantes de publicidade no Brasil e no exterior: www.publiabril.com.br

VOCÊ S/A 233 (ISSN 1415-520001), ano 19, nº 10, é uma publicação mensal da Editora Abril. Edições anteriores: Ligue para 0800-777 3022 ou solicite ao seu jornaleiro pelo preço da última edição em bancas mais despesa de remessa; sujeito a disponibilidade de estoque. Distribuída em todo o país pela Dinap S.A. Distribuidora Nacional de Publicações, São Paulo. VOCÊ S/A não admite publicidade redacional.

Serviço ao assinante: Grande São Paulo: (11) 5087-2112 Demais localidades: 0800-7752112 www.abrilsac.com
Para assinar: Grande São Paulo: (11) 3347-2145 Demais localidades: 0800-7752145 www.assineabril.com.br

IMPRESSA NA ABRIL GRÁFICA Av. Otaviano Alves de Lima, 4400, Freguesia do Ó, CEP 02909-900, São Paulo, SP

IVC | FIPP | ANER | SIP

GRUPO Abril

Presidente AbrilPar: Giancarlo Civita

Presidente do Grupo Abril: Walter Longo

Diretor de Operações: Fábio Petrossi Gallo
Diretora Editorial e Publisher da Abril: Alecsandra Zapparoli
Diretor-Superintendente da Gráfica: Eduardo Costa
Diretor-Superintendente da Total Express: Bruno Tortorello
Diretor Comercial da Total Publicações: Osmar Lara
Diretor de Auditoria: Thomaz Roberto Scott
Diretora Jurídica: Mariana Macia

www.grupoabril.com.br

60 ANOS NO BRASIL

Tô de olho no meu pai, tô de olho na minha mãe e tô de olho em você aí atrás da revista.

As crianças estão de olho no mundo que vamos deixar para elas. Por isso, a Tetra Pak oferece ao mercado embalagens feitas com materiais renováveis* e totalmente recicláveis, que ajudam a proteger o meio ambiente e o futuro do nosso planeta.

Se tem essa marca, **é sinal verde para o planeta.**

Saiba mais em cuidedomeufuturo.com.br

*As embalagens da Tetra Pak são compostas por papel, plástico e alumínio, sendo que até 82% podem ser de fonte renovável como o papel e o polietileno de cana-de-açúcar.

SUMÁRIO

OUTUBRO DE 2017
Ilustração de capa: Rodrigo Maroja
Tiragem: 57 288 exemplares

124
Laboratório Sabin cresce sem descuidar da gestão de pessoas

10 PARA VOCÊ
Investir no que realmente importa

14 CRESCER SEM PERDER A TERNURA
Entrevista com Lídia Abdalla, presidente do Laboratório Sabin, Empresa do Ano de 2017

18 OTIMISMO SIM, MAS COM CAUTELA
Confiante na guinada da economia, mais da metade das 150 Melhores deve contratar

26 À ESPERA DA RETOMADA
Em 2018, equipes seguem enxutas e com necessidade de profissionais eficientes

32 DO DISCURSO À PRÁTICA
Empresas intensificam processos de comunicação como estratégia para engajar pessoas e melhorar resultados do negócio

36 NEM PARECE TRABALHO
Zoológico, feira ao ar livre, pista olímpica. Na sede de algumas das 150 Melhores, a sensação é de não estar no escritório

178 REVIRAVOLTA
Pedro Chiamulera, CEO da ClearSale: de atleta olímpico a executivo bem-sucedido

150
MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR

43 LISTA DAS MELHORES
Conheça as 150 companhias que compõem esta edição

169 INDICADORES
As notas das classificadas em 12 categorias

FOTO: 1 CRISTIANO MARIZ 2 DIVULGAÇÃO NEOENERGIA 3 RAFAEL BASTOS

A VOTORANTIM É UMA DAS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR.

DE NOVO.

Cuidamos dos investimentos e da evolução do nosso portfólio de negócios. Sabemos que as decisões que tomamos hoje impulsionam os resultados no futuro. Vamos completar 100 anos em 2018 e aprendemos ao longo dessa jornada que o melhor jeito de empreender é com as pessoas certas. Por isso estamos pela segunda vez no ranking e sempre olhando para o futuro.

#AquiÉVotorantim

Carlos Guerra

Mariana Vlach

produzindofuturos.com.br

ZNO1

SUMÁRIO

MELHOR DO SETOR

AGRONEGÓCIO
44 SÃO MARTINHO
45 MONSANTO DO BRASIL
46 BUNGE
46 MOSAIC FERTILIZANTES
47 ADAMA BRASIL
47 USINA CORURIPE
48 O TELHAR AGROPECUÁRIA
48 AGRO AMAZÔNIA PRODUTOS AGROPECUÁRIOS
49 MOINHO GLOBO

BANCOS
50 ITAÚ UNIBANCO
51 BANCO BRADESCO
52 CITIBANK
52 BANCO AGIPLAN

BENS DE CONSUMO
54 BRASAL REFRIGERANTES
55 AVON
56 GRUPO BOTICÁRIO
56 AMBEV
57 AMÊNDOAS DO BRASIL
57 SANTA HELENA
58 MARS BRASIL
58 SOROCABA REFRESCOS

CONSTRUÇÃO CIVIL
60 WEBER
SAINT-GOBAIN
61 MPD ENGENHARIA
62 PORMADE PORTAS
62 TIGRE
63 GRUPO A. YOSHII ENGENHARIA
63 PRECON ENGENHARIA

COOPERATIVAS DE CRÉDITO
64 SICREDI
65 SICOOB CREDICITRUS
66 UNIPRIME NORTE DO PARANÁ
66 SICOOB SÃO MIGUEL SC

COOPERATIVAS DE SAÚDE
68 UNIMED SUL CAPIXABA
69 UNIMED CENTRAL DE SERVIÇOS RIO GRANDE DO SUL
70 UNIMED VALE DO TAQUARI E RIO PARDO
70 UNIMED SÃO JOSÉ DO RIO PRETO
71 UNIMED PORTO ALEGRE
71 HOSPITAL UNIMED SUL CAPIXABA
72 UNIMED SOROCABA
72 UNIMED VOLTA REDONDA
73 CENTRAL NACIONAL UNIMED
73 UNIMED MISSÕES RIO GRANDE DO SUL
74 HOSPITAL DR. MIGUEL SOEIRO
74 UNIMED CHAPECÓ

EDUCAÇÃO
76 SEBRAE PARANÁ
77 SEBRAE RIO GRANDE DO NORTE
78 SEBRAE RORAIMA
78 SENAC RIO GRANDE DO NORTE
79 UNISC

ENERGIA
80 ELEKTRO
GESTÃO DO CONHECIMENTO
PRESIDENTES MAIS ADMIRADOS DO BRASIL
81 NEOENERGIA
82 CEMAR
82 CENEGED CEARÁ
83 CELPA
83 CENEGED PERNAMBUCO
84 AES TIETÊ
84 EDP BRASIL
86 AES ELETROPAULO
86 COPEL

FABRICANTES DE EMBALAGENS
88 TERMOTÉCNICA
89 BRASILATA
90 TETRA PAK

FARMACÊUTICO
92 MSD SAÚDE ANIMAL
93 PHITO FÓRMULAS
94 CHAMPION SAÚDE ANIMAL
94 ZOETIS
96 PFIZER
96 ELI LILLY DO BRASIL
97 MSD FARMACÊUTICA
97 SANOFI

INDÚSTRIA AUTOMOTIVA
98 GRUPO VOLVO LATIN AMERICA
LIDERANÇA
99 RENAULT DO BRASIL
100 CNH INDUSTRIAL
100 ZEN
101 CATERPILLAR – CBL PIRACICABA E CAMPO LARGO
101 CONTINENTAL PNEUS
102 FILTROS TECFIL
102 TAKATA – PLANTA PIÇARRAS

INDÚSTRIAS DIVERSAS
104 SAMA
105 COZIMAX
106 SPECIAL DOG
PRESIDENTES MAIS ADMIRADOS DO BRASIL
106 WHIRLPOOL LATIN AMERICA
CARREIRA
107 WEG
107 CAMPO LIMPO
108 KORDSA
EMPRESA REVELAÇÃO
108 EMBRACO
110 ATLAS SCHINDLER
110 SCHNEIDER ELECTRIC
111 ELECTROLUX
111 INGREDION
112 SIEMENS
112 COTEMINAS
114 AHLSTROM-MUNKSJÖ
114 PARKER HANNIFIN
115 ZANZINI MÓVEIS
115 GENERAL ELECTRIC

QUÍMICO E PETROQUÍMICO
116 DOW BRASIL
118 DUPONT
119 BASF
120 BAYER
120 COVESTRO
122 PERÓXIDOS DO BRASIL
122 HENKEL

SERVIÇOS DE SAÚDE
124 LABORATÓRIO SABIN
128 CROOL CENTRO ODONTOLÓGICO
128 HOSPITAL ALBERT EINSTEIN
129 HOSPITAL DE OLHOS FRANCISCO VILAR
129 SÃO BERNARDO SAÚDE
PRESIDENTES MAIS ADMIRADOS DO BRASIL
130 SÃO BERNARDO APART HOSPITAL
130 FUNDAÇÃO PRÓ-RIM

SERVIÇOS DIVERSOS
132 SODEXO BENEFÍCIOS E INCENTIVOS
133 VOTORANTIM
134 ALELO
134 ÁGUAS GUARIROBA
136 MARTIN-BROWER
136 MEIRELES E FREITAS SERVIÇOS E COBRANÇA
137 VISAGIO
137 UNIDAS
138 GRUPO RIO QUENTE
138 SESC MATO GROSSO DO SUL
140 SELBETTI GESTÃO DE DOCUMENTOS
140 GRUPO ENGEFORT
141 PROMON
141 VLI
142 EMBRAPORT

SERVIÇOS FINANCEIROS
144 CIELO
RECONHECIMENTO E RECOMPENSA
145 INEC
146 LOSANGO
146 GRUPO SABEMI
148 BRASILPREV
148 WIZ

SIDERURGIA
150 ALCOA
151 APERAM SOUTH AMERICA
152 SÃO MARCO
152 TAMARANA TECNOLOGIA
154 GERDAU

TECNOLOGIA E COMPUTAÇÃO
156 SAP LABS LATIN AMERICA
157 VMWARE BRASIL
158 CLEARSALE
158 INTELBRAS
160 DBI GLOBAL SOFTWARE
160 INSTITUTO DE PESQUISAS ELDORADO
161 DEXTRA
161 KINGHOST
162 HOTMART
162 LOCAWEB

VAREJO
164 GAZIN
165 BRASAL COMBUSTÍVEIS
166 LOJAS RENNER
166 MAGAZINE LUIZA
168 CASA SOL

ORGULHO

que não
cabe no
peito.

Cielo. Há 17 anos consecutivos entre as 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar. Esse reconhecimento é reflexo da paixão e da inquietude dos nossos mais de 2.400 colaboradores, que nos elegeram como destaque na categoria Reconhecimento e Recompensa em 2017 e, mais uma vez, a campeã do setor Serviços Financeiros. Colocamos as pessoas em primeiro lugar para que nossos clientes estejam sempre à frente e não parem nunca.

2017 melhores empresas você S/A para trabalhar

#serCieloéassim

cielo
Máquina de Ideias

BAIXE O APLICATIVO GRATUITO BLIPPAR E SAIBA MAIS SOBRE AS VISITAS, EM TODO O BRASIL, ÀS EMPRESAS PRÉ-CLASSIFICADAS PARA ESTE GUIA

Equipes FIA e VOCÊ S/A: rigor acadêmico e apuração jornalística a serviço da excelência

Investir no que realmente importa

Como as melhores empresas fazem gestão de pessoas na crise? E como essa boa gestão ajuda as companhias a recuperar seus resultados? A edição de 2017 da pesquisa que resulta no Guia VOCÊ S/A — As 150 Melhores Empresas para Trabalhar traz a mais ampla e profunda análise disponível sobre essas questões, um retrato vívido do mercado de trabalho atual e das expectativas dos profissionais e das empresas para 2018. Em seu 21º ano, este Guia é fruto de uma metodologia exclusiva, desenvolvida pela Fundação Instituto de Administração (FIA), que combina rigor acadêmico com apuração jornalística. Ele é produto de dez meses de trabalho, que envolveram a tabulação dos dados derivados de um detalhado formulário preenchido pelo RH das empresas e dos questionários respondidos pelos empregados dessas organizações, além de uma etapa qualitativa, em que as companhias classificadas nas fases anteriores foram visitadas por jornalistas especializados. Nossa equipe percorreu 87 cidades de 19 estados nas cinco regiões do país para conhecer 215 empresas. Ao todo, 5 000 funcionários sorteados, dos níveis operacional e gerencial, foram entrevistados. Uma curiosidade: neste ano, esse time de jornalistas foi composto apenas de mulheres.

Essa radiografia minuciosa, com as impressões, em primeira pessoa, de quem trabalha em cada companhia selecionada, é uma ferramenta preciosa de planejamento de carreira. É também uma rica coletânea das práticas mais modernas de gestão para os líderes interessados em melhorar o desempenho de sua organização investindo em quem mais conhece o cliente e os processos e tem a chave para buscar as tão almejadas inovação e eficiência — as pessoas.

Vanessa Vieira
Editora-chefe

FOTO: ALEXANDRE BATTIBUGLI

BAIXE O APLICATIVO GRATUITO BLIPPAR E LEIA A METODOLOGIA COMPLETA

As premiadas

Quais são os critérios de premiação nas 150 Melhores Empresas para Trabalhar

Empresa do ano
Uma escolha editorial de VOCÊ S/A e FIA, com base nas maiores notas de Índice de Felicidade no Trabalho (IFT), nas percepções dos jornalistas e no momento do setor e da companhia.

Empresa revelação
A companhia que participou pela primeira vez da pesquisa das Melhores Empresas e que conquistou o maior IFT.

Presidentes mais admirados do Brasil
Os funcionários avaliam a gestão dos executivos e os que atingem os melhores índices são premiados.

Destaques
São consideradas as práticas de RH em cada uma das categorias, as notas do Índice de Qualidade em Gestão de Pessoas (IQGP) e a percepção dos jornalistas.

Melhores dos setores
As companhias são divididas de acordo com sua área de atuação no mercado. As empresas que têm os IFTs mais altos são as campeãs dos setores.

2017 melhores empresas para trabalhar

Bradesco. Eleito pelo Guia Você S/A
uma das Melhores Empresas
para Trabalhar.

Você pode escolher vários caminhos,
mas o ponto de partida é um só.

FRENTE
Bradesco
Pra frente.

EMPRESA DO ANO

Crescer sem perder a ternura

Com uma trajetória de 18 anos no Laboratório Sabin, Lídia Abdalla, uma das poucas presidentes mulheres das 150 Melhores Empresas, está à frente da campeã de 2017

Por Elisa Tozzi

Formada em farmácia bioquímica, Lídia Abdalla, de 44 anos, começou a carreira no Laboratório Sabin em 2003 na área de análises clínicas. Em 2014, quando as fundadoras, Janete Vaz e Sandra Soares Costa, profissionalizaram a gestão e deixaram a operação para compor o conselho, nomearam como CEO a então superintendente técnica. Hoje, Lídia é uma das poucas executivas que ocupam o cargo mais alto entre as 150 Melhores Empresas — apenas oito companhias da lista são presididas por mulheres. Em entrevista a VOCÊ S/A, ela falou sobre o momento de expansão do Sabin e sobre seus desafios na liderança.

Como a companhia está conduzindo a expansão pelo país?
Há cinco anos iniciamos esse projeto de crescimento geográfico. Em 2010, já éramos o maior laboratório de Brasília e queríamos mais. Fizemos um planejamento de expansão até 2025. Temos crescido de 25% a 30% ao ano por meio de aquisições de outras empresas. Somente nos últimos dois anos foram oito companhias. Queremos atuar em mais locais e diversificar nossos negócios. Foi por causa das aquisições que entramos na área de diagnóstico de imagens.

Como manter viva a cultura da empresa nesse cenário de aquisições?
A nosso favor, temos uma cultura de valorização das pessoas que vem desde a fundação do Sabin, em 1984. Para nós,

FOTO: CRISTIANO MARIZ

"O IMPORTANTE É CONTRATAR O
SORRISO; A TÉCNICA, NÓS ENSINAMOS"

PRESIDÊNCIA QUERIDA

OS FUNCIONÁRIOS DO LABORATÓRIO SABIN AVALIARAM O COMANDO DE LÍDIA ABDALLA, CEO DA EMPRESA

● LABORATÓRIO SABIN

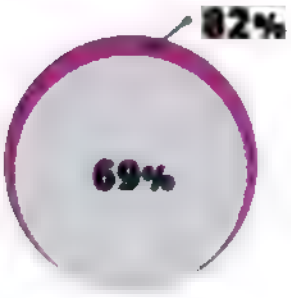
● MÉDIA DAS 150 MELHORES

Como você avalia a gestão do(a) presidente de sua empresa?

EXCELENTE

Você confia no(a) presidente de sua empresa?

TOTALMENTE



Que nota você daria ao(à) presidente de sua empresa?

10

fica muito claro que o lucro é uma consequência de tratar bem as pessoas e os clientes. E nossos pacientes só terão um atendimento bom se nossos colaboradores estiverem felizes. No fim, se o funcionário estiver satisfeito, o acionista também estará. Por isso, a felicidade é um valor da companhia e um objetivo estratégico que medimos com tanto cuidado quanto índices mais tradicionais, como eficiência e processos.

Que ferramentas são usadas para disseminar o "jeito Sabin de ser" nas novas unidades?

Criamos um grupo de embaixadores da cultura. São 50 pessoas de diferentes cargos, de analistas a diretores, com experiência e alta aderência a nossos valores. Eles são os responsáveis por orientar as unidades em expansão sobre esse tema. Existe a preocupação de que esse aspecto não fique restrito à área de gestão de pessoas. Temos frases simples que ajudam a espalhar os valores e que compartilhamos com todos os funcionários para que eles compreendam que a empresa valoriza quem entende os outros com profundidade e quem se arrisca, mesmo que cometa erros. Assim, conseguimos manter a equipe próxima e alinhada — algo fundamental para atingir bons resultados, ainda mais em tempos de crise.

A liderança tem um papel importante nesse aspecto?

Muito. Temos 4 000 funcionários espalhados por todo o país em 225 unidades e são nossos 350 líderes que nos ajudam a manter os valores vivos. A missão não é da área de recursos humanos, é de todo mundo. Aí surge a questão do treinamento da liderança, que precisa ser desenvolvida para cuidar bem das equipes. Essa é uma grande preocupação da empresa. Tanto que implantamos, neste ano, o projeto Humanizar, com o objetivo de fazer com que todos os líderes cuidem a fundo de suas equipes e de quem está entrando na companhia. O importante é contratar o sorriso; a técnica, nós ensinamos.

Esses valores permearam seu desenvolvimento como líder?

Sem dúvida. Sempre tive um foco voltado para o estudo, busquei capacitações em cursos e MBAs, mas mantendo a sensibilidade. O mundo passa por transformações tecnológicas. Nós temos de acompanhar as mudanças com velocidade, mas sem perder a humanidade, que é o que nos diferencia. Esse é meu raciocínio como líder: quero ficar sempre próxima às pessoas. Uma de minhas principais características é ouvir. Procuro entender quais são as necessidades, as angústias e as aspirações dos funcionários. Muitas vezes, as companhias olham mais para o que vai trazer lucro, e não para o que realmente motiva os outros. Acredito que ter humildade para estar disposto a ouvir e aprender é o que faz a diferença.

Ter uma carreira longa dentro do Sabin a ajudou na função de CEO?

Acredito que sim. Estou há 18 anos no laboratório e fui convidada para presidi-lo em 2014, quando as fundadoras decidiram profissionalizar a gestão. Elas apostaram em mim porque, no Sabin, existe a crença muito forte de que as pessoas podem ser desafiadas. Para ter uma ideia, 99% dos cargos de liderança da companhia são ocupados por pessoas desenvolvidas dentro da empresa. Isso faz com que os funcionários se sintam motivados, pois sabem que, quando houver oportunidade, pode chegar a vez deles. Se as fundadoras confiaram em uma pessoa como eu, que começou na área técnica, todos podem crescer.

Neste ano, a empresa inaugura uma sede em Brasília. Por que decidiram mudar?

Queríamos um espaço mais confortável, moderno e sustentável para abrigar os 800 funcionários da matriz. O objetivo era, também, otimizar o uso de recursos naturais. No novo prédio, há muito vidro para que a luz do dia ilumine as mesas de trabalho e uma estação de tratamento que permite reutilizar 50% da água

que gastamos. Outro aspecto importante é a integração das áreas administrativas, para que todos fiquem mais próximos. Por meio da arquitetura também foi possível reforçar a cultura de portas abertas e de acesso à liderança: a única sala que tem portas é a minha, mas ela é toda de vidro e qualquer um pode entrar. Nestes dois últimos anos de crise, embora o Sabin continue crescendo, os profissionais ficaram ansiosos por saber mais sobre os negócios e ouvir a liderança. Por isso, reforçamos a comunicação, e eu participo do projeto De Frente com a Presidente, em que os empregados tiram suas dúvidas e ouvem minha história de carreira.

A que atribui os bons resultados da gestão de pessoas do Sabin?
O cuidado com os funcionários sempre esteve no DNA das fundadoras, mas fomos estruturando a área de gestão de pessoas com mais atenção desde 2003. De lá para cá, começamos a participar de pesquisas como a das Melhores Empresas e a criar ferramentas específicas para o RH, como o programa de desenvolvimento individual e a universidade corporativa. Hoje o que considero mais importante é que o RH é verdadeiramente estratégico, se reporta direto à presidência e enxerga o negócio como um todo. ●

"NÓS TEMOS DE ACOMPANHAR AS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS COM VELOCIDADE, MAS SEM PERDER A HUMANIDADE, QUE É O QUE NOS DIFERENCIA. ESSE É O MEU RACIOCÍNIO COMO LÍDER"

Otimismo sim, mas com cautela

Mais da metade das 150 Melhores pretende contratar. Serão 10 092 postos de trabalho gerados até o fim do ano. O número, ainda tímido, reflete a aposta na retomada gradual da economia

Por Michele Loureiro

Mais da metade das 150 empresas presentes neste Guia pretende contratar no último trimestre deste ano. Ao todo, há 10 092 oportunidades em 79 das melhores companhias para trabalhar no país. O número parece expressivo, mas é 40,5% menor do que o total contabilizado em 2016, quando as empresas previam 16 973 contratações. A boa notícia ficou mesmo por conta da proporção de companhias com intenção de recrutar. Enquanto no ano passado 36,6% dos executivos de RH disseram que pretendiam admitir, neste ano o volume saltou para 52,6%.

Segundo especialistas em mercado de trabalho, esse cenário reflete a lenta recuperação da economia do país, que ainda carrega desafios de uma crise política. "A redução da quantidade de vagas contrasta com o aumento do número de empresas que pretendem contratar. Isso revela um tom otimista, entretanto responsável", diz Joel Dutra, professor na FEA-USP e na FIA e um dos responsáveis pela metodologia da pesquisa das Melhores Empresas para Trabalhar. Para ele, as corporações estão corretas em não dar tiros no escuro e esperar até que o cenário sinalize uma reação mais consistente antes de recompor os quadros. "Essas vagas sugerem um crescimento moderado e servem para preparar as companhias para quando a retomada vier de fato", diz.

Com a inflação sob controle, juros caindo, estabilização do desemprego e aumento gradativo do poder de consumo das famílias, a tendência é que o produto interno bruto (PIB) cresça 3% em 2018, de acordo com analistas do banco Bradesco. Por isso, quando olham para o próximo ano, as companhias do Guia pretendem admitir 14 006 colaboradores. O número é significativamente menor do que o projetado no ano passado para 2017, quando as corporações falavam em abrir 42 628 vagas. "Esse é mais um efei-

FOTO: DIVULGAÇÃO / NEOENERGIA

NEOENERGIA

1 000

VAGAS
DE EMPREGO

QUEDA LIVRE

O NÚMERO DE CONTRATAÇÕES NAS 150 MELHORES FOI AFETADO PELA CRISE DOS ÚLTIMOS ANOS

(PREVISÃO DE ABERTURA DE VAGAS NO ÚLTIMO TRIMESTRE)

to da instabilidade vivenciada nos últimos anos. Os sobressaltos ensinaram as empresas a fazer planos menos ousados e esperar o desfecho da situação econômica", diz Regina Helena Couto Silva, economista responsável por macroeconomia no banco Bradesco.

Em alta

Ainda que o volume de vagas previstas seja menor, o aspecto positivo é que ainda há oportunidades. Portanto, estar preparado para elas é fundamental. Entre os setores com maior perspectiva de contratações está o varejo. Tradicionalmente conhecido por ser um dos primeiros a sinalizar quando há recuperação, ele deverá gerar 2515 postos de trabalho até o fim do ano. "O varejo é o termômetro da economia. Com as pessoas voltando a consumir, há demanda por mais funcionários", afirma Regina. Um dos destaques é o Magazine Luiza, que planeja abrir 1 800 posições até dezembro, a maior parte de nível operacional, para as 740 lojas espalhadas pelo Brasil. Grupo Boticário e Lojas Renner, com 930 e 515 oportunidades, respectivamente, também contratarão no último trimestre priorizando os cargos operacionais.

Setores como bens de consumo, energia e indústrias diversas também têm um número considerável de vagas previstas. "São segmentos-chave da economia, que requerem investimentos em máquinas pesadas e planejamento de longo prazo. Profissionais que ajudam na tomada de decisões estão na mira dos recrutadores", diz João Marcio Souza, diretor da Talenses, consultoria de recrutamento de São Paulo.

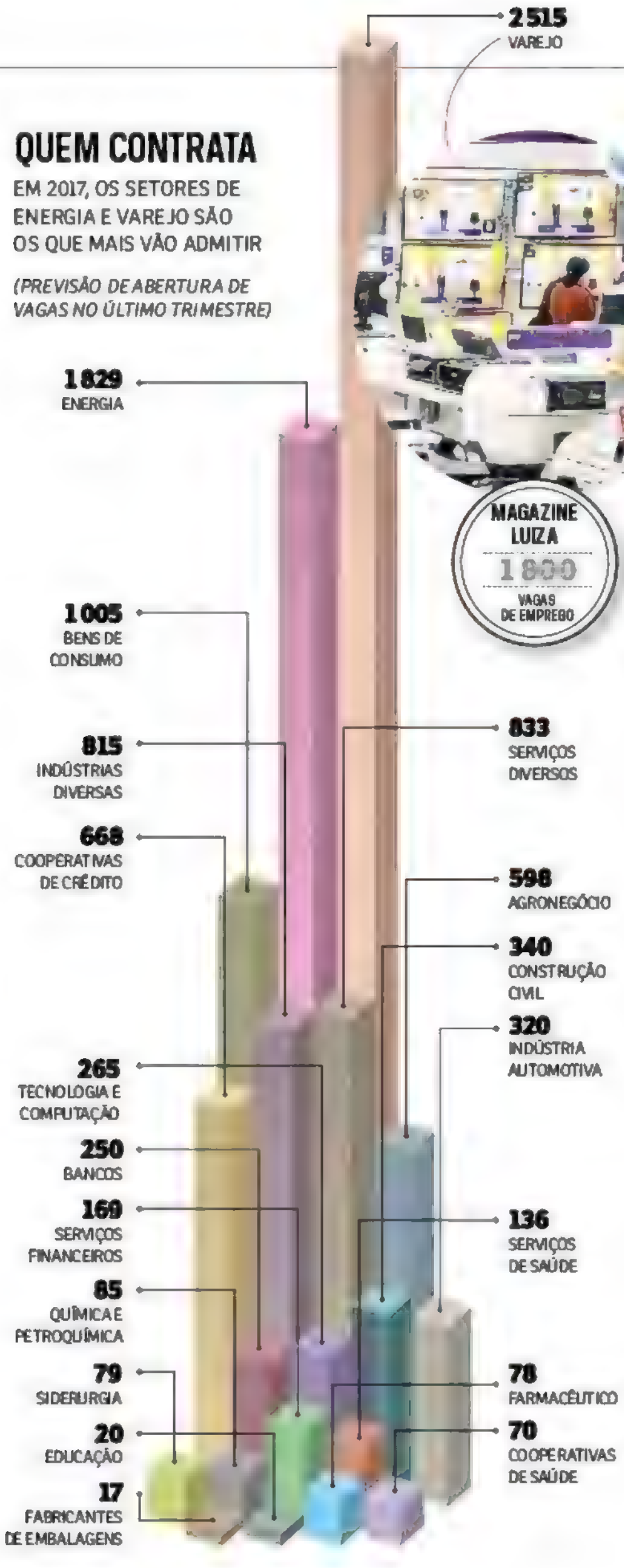
A área de energia, em especial, promete boas oportunidades. Serão 1 829 vagas no último trimestre deste ano. Entre as contratantes despontam Neoenergia e AES Eletropaulo, com 1 000 e 300 contratações, respectivamente. Na primeira, a maior parte das admissões refere-se à internalização de mão de obra que antes era terceirizada, especialmente eletricistas. Já na AES Eletropaulo há oportunidades na área administrativa e em postos

FOTO: RICARDO CORREA

QUEM CONTRATA

EM 2017, OS SETORES DE ENERGIA E VAREJO SÃO OS QUE MAIS VÃO ADMITIR

(PREVISÃO DE ABERTURA DE VAGAS NO ÚLTIMO TRIMESTRE)



que requerem nível superior, como analistas, assistentes e engenheiros. "Em 2018 vamos realizar a expansão de um tipo de atividade voltada para os serviços técnicos operacionais, o que vai gerar um aumento de 500 posições no quadro", diz Marcelo Pereira, diretor executivo de recursos humanos da AES Eletropaulo.

Mesmo com vendas 50% menores do que há quatro anos, as fabricantes de veículos continuam investindo. A Renault, com planta em São José dos Pinhais (PR), fará 200 contratações até o fim do ano para suprir as demandas de uma fábrica em construção, a Curitiba Injeção de Alumínio, localizada no mesmo complexo da unidade de automóveis. "Quando olhamos para todas as posições já preenchidas ao longo de 2017, totalizamos cerca de 2 000 novos funcionários na empresa", diz Ana Paula Camargo, diretora de RH da Aliança Renault-Nissan. Considerando as vagas a ser abertas neste último trimestre, a maior parte dos postos é operacional, mas também há cargos que exigem formação superior, incluindo 30 vagas para engenheiros de todas as formações. "O inglês fluente é crucial, pois trabalhamos em aliança com uma empresa francesa e uma japonesa. O idioma oficial é o inglês", diz a executiva.

Um dos setores que mantiveram o bom desempenho e puxaram a economia nesse período de crise, o agronegócio continua como um dos principais geradores de empregos em 2017. Ao todo, são 598 oportunidades até o fim do ano. Na Bunge, por exemplo, há 80 postos abertos. Segundo o RH da companhia, procuram-se jovens profissionais, com quatro a cinco anos de formação em engenharia mecânica, agrícola, agronômica, química, elétrica, de instrumentação, de produção, de alimentos ou eletromecânica. O recrutamento é realizado via LinkedIn e pelo site da companhia.

Depois de passar por importantes reestruturações nos últimos anos, as empresas listadas neste Guia desenham

uma retomada gradual nas contratações e focam os cargos estratégicos. Segundo João Márcio Souza, da Talenses, a maior parte das oportunidades corporativas está em cargos voltados para a inteligência e o planejamento. "As companhias querem estar preparadas para quando o mercado voltar a crescer. Vejo como destaques as áreas financeiras — como consultoria, contábil e auditoria — sempre focando os ganhos de eficiência", diz. Para ele, há ainda uma demanda por profissionais com perfil digital. "Especialistas em análise de dados e inteligência artificial são raros e cobiçados."

Para o professor Joel, da FIA, buscam-se competências como resiliência e capacidade analítica. Segundo ele, o profissional não pode mais se ater somente a seu setor de atuação. É preciso contextualizar informações para buscar novas soluções, funcionando como uma usina de inovação para a empresa. "O comportamento dos consumidores está mudando. Há jovens superantenados entrando no mercado, enquanto boa parte da população envelhece", afirma. Por isso, quem for capaz de decifrar as expectativas desse público será procurado pelas corporações. "Contratações em marketing e tecnologia deverão ganhar força."

No que diz respeito à remuneração, pouca coisa muda em relação ao quadro visto em 2017. Com o desemprego ainda em alta, os especialistas acreditam que não haverá recomposição das faixas salariais nos próximos anos. Afinal, com mão de obra de sobra, a tendência é as empresas apertarem os cintos e manter os pagamentos na mediana. "Alguns cargos estratégicos devem ser disputados entre corporações e demandar cifras mais altas, mas, no geral, a remuneração se manterá como observada nos últimos anos", diz João. Para ele, o momento é de focar o propósito e o ganho de experiência para estar pronto quando as oportunidades de promoção surgirem. ●

MAPA DAS VAGAS

AS REGIÕES SUL E SUDESTE CONCENTRAM A MAIOR PARTE DAS OPORTUNIDADES

FOTO: ALEXANDRE BATTIBUGLI

CENTRAL NACIONAL UNIMED:

PARA AS EMPRESAS, **O MELHOR PLANO DE SAÚDE**.
PARA OS COLABORADORES, **O MELHOR PLANO PARA A CARREIRA**.

Carinho, cuidado e ambiente profissional saudável.
Além da saúde e do bem-estar dos beneficiários,
a **Central Nacional Unimed** tem o compromisso de cuidar
de seus colaboradores, oferecendo tudo de que eles precisam
para crescer e se destacar.

Agradecemos a cada colaborador por nos eleger,
pelo 11º ano consecutivo, uma das 150 melhores empresas
no **Guia As Melhores Empresas para Você Trabalhar**
da Revista VOCÊ S/A.

Acesse: www.centralnacionalunimed.com.br

ANS-nº 33967-9

2017 melhores empresas você para trabalhar

CUIDAR DE VOCÊ. ESSE É O PLANO.

Unimed

Muito obrigado *aos nossos* *mais de* ***1.500 funcionários*** *que compartilham a* ***mesma missão: melhorar*** *a* ***vida*** *das* ***pessoas***.

2017 melhores empresas você s/a para trabalhar

A MSD SAÚDE ANIMAL foi eleita, pela QUARTA VEZ CONSECUTIVA, a MELHOR EMPRESA DO SETOR PARA SE TRABALHAR NO BRASIL

MSD Saúde Animal

2017 melhores empresas você s/a para trabalhar

A MSD SAÚDE HUMANA está, pela NONA VEZ, entre as 150 MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR NO BRASIL

MSD INVENÇÕES PARA A VIDA

www.msd-saude-animal.com.br www.corporativo.msdonline.com.br

À espera da retomada

O ano de 2018 deve ser de melhoria dos índices econômicos, mas o mercado se mantém concorrido, com equipes enxutas e eficientes — o que vai exigir profissionais flexíveis e altamente produtivos

Por Cibele Reschke

Marcado pela pior recessão desde 1930 — com uma queda do PIB de 3,6%, antecedida por um recuo de 3,8% em 2015, segundo o IBGE —, 2016 foi duro para o Brasil. Demissões em massa e processos emergenciais de otimização da produção caracterizaram o ano em que a taxa de desemprego ultrapassou os 12%. Dada a situação crítica, a aposta era de que 2017 "não poderia ser ainda pior". A previsão se confirmou — com os indicadores econômicos sinalizando para uma lenta recuperação econômica a despeito da crise política. Chamam a atenção, por exemplo, a taxa de inflação (que em agosto registrou a 12ª redução consecutiva e chegou a 2,46% — a mais baixa desde fevereiro de 1999) e o declínio da taxa de juro. Mudanças que favorecem o aumento do poder aquisitivo e o consumo, o que traz alívio para a economia.

Nas empresas, a tempestade de 2016 deu lugar a um 2017 transicional, sem grandes cortes e com orçamento mais aberto a investimentos. Entre as cerca de 350 companhias que se pré-classificaram para este Guia, 78% planejam manter o quadro de funcionários ou aumentá-lo de 10% a 20% até o fim deste ano. Mas a recuperação deverá ser lenta. "Mudanças radicais na taxa de desemprego só acontecem quando o PIB se eleva mais de 5%; e, para 2018, prevemos um crescimento de apenas 2,7%", afirma André Fischer, pesquisador da Fundação Instituto de Administração (FIA) e um dos responsáveis pela metodologia da pesquisa das melhores empresas. "Além disso, em ano eleitoral, as mudanças tendem a ser tímidas."

A INFLUÊNCIA DA CRISE

O DESEMPREGO EM ALTA FAZ COM QUE OS PROFISSIONAIS SE SINTAM MAIS SATISFEITOS COM SUAS EMPREGADORAS

ANO	IQAT*	TAXA DE DESOCUPAÇÃO NO PAÍS**
2012	81,0	7,9
2013	80,8	8,0
2014	79,5	7,2
2015	81,3	7,9
2016	83,3	10,9
2017	88,4	13,7

* MÉDIA DA AVALIAÇÃO DAS 150 MELHORES PELOS FUNCIONÁRIOS ** PNAD DE MARÇO DE 2017

[illegible] em Pradópolis (SP): alvo de investidores chineses, o setor de energia deverá contratar

Nova realidade

Nesse período turbulento, as empresas precisaram se adequar na marra a uma nova realidade e passaram por ajustes. Foi necessário, por exemplo, usar a criatividade para fazer mais com times menores, para inovar internamente e para buscar eficiência. E um dos caminhos para isso é o investimento em tecnologia, área na qual o Brasil tem uma enorme demanda reprimida. Por essa razão, inclusive, o setor de tecnologia é uma das grandes apostas de crescimento e geração de empregos em 2018. "Ainda há muito o que avançar nesse assunto, o que é bom para os profissionais do segmento", afirma Joel Dutra, professor da FIA e um dos responsáveis pela metodologia da pesquisa que resulta neste Guia.

As reformas econômicas pelas quais o Brasil passa neste segundo semestre deverão mudar a forma como se emprega no país. A tendência à privatização e a aquisição de companhias por investidores estrangeiros, principalmente chineses, têm criado um ambiente que pode se tornar propício à abertura de vagas. Mas a procura será por profissionais com foco nos resultados e no uso inteligente dos recursos disponíveis. "Com os acionistas de fora, chega uma onda de reavaliação e otimização de processos", diz Ricardo Basaglia, diretor executivo da Michael Page, empresa especializada em recrutamento e seleção de executivos, de São Paulo. Além disso, a reforma trabalhista deverá flexibilizar os contratos de trabalho, criando uma nova realidade. "O emprego temporário ou terceirizado será visto como uma oportunidade de desenvolvimento e crescimento de carreira, como já ocorre na Europa e nos Estados Unidos," afirma Ricardo.

> "O EMPREGO TEMPORÁRIO OU TERCEIRIZADO SERÁ VISTO COMO UMA OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO DE CARREIRA, COMO JÁ OCORRE NA EUROPA E NOS ESTADOS UNIDOS"
>
> **Ricardo Basaglia, diretor executivo da Michael Page**

Setores aquecidos

Essas tendências tornam possível antever um impulso aos setores de infraestrutura e energia, principais alvos dos investidores asiáticos. O mercado de trabalho deverá receber esses impactos de forma gradual. "Mas estamos falando de prospecção de negócios numa área intensiva de mão de obra e capital, o que tende a alavancar nossa recuperação econômica", diz Raphael Falcão, diretor da Hays Experts, grupo global de recrutamento especializado, no Rio de Janeiro.

Mas não se deve esperar uma grande geração de vagas gerenciais — a previsão é um aumento na oferta de empregos no nível operacional. Esse movimento se

Loja da Renner no shopping Morumbi, em São Paulo: o varejo é um dos primeiros segmentos a reagir quando há retomada da economia

PEDE PARA FICAR

POR CONTA DO MOMENTO DELICADO DA ECONOMIA, MENOS FUNCIONÁRIOS TÊM SE DEMITIDO. A BOA NOTÍCIA É QUE OS CORTES ENTRE AS 150 MELHORES TAMBÉM CAÍRAM PELO SEGUNDO ANO CONSECUTIVO

	2012	2013	2014	2015	2016
DEMISSÕES VOLUNTÁRIAS	5,4%	12,3%	11,4%	6,7%	4,7%
DEMISSÕES INVOLUNTÁRIAS	17,8%	17,5%	23,2%	16,9%	15,7%

FOTO: LEANDRO FONSECA

deve, em parte, às melhorias no setor industrial, um dos que mais foram afetados pela desaceleração. Segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI), em julho, o indicador que mede o emprego no ramo se manteve estável pelo terceiro mês consecutivo, o que não ocorria desde janeiro de 2015. Ainda que modesta, houve uma variação positiva de 0,1% em relação a junho de 2017.

Comércio e serviços, os primeiros setores a retrair em momentos de crise, devem ser os primeiros a reagir positivamente à recuperação da economia. "Inicialmente, esses são os ramos que mais devem criar empregos", diz Joel. Sinais da recuperação já puderam ser percebidos no primeiro semestre de 2017, quando o saldo entre admissões e desligamentos de trabalhadores no Brasil ficou positivo na comparação com o mesmo período em 2016, segundo informações do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

GRANDES IDEIAS
MERECEM SER RECONHECIDAS.

PARTICIPE DA CHAMADA PÚBLICA PARA CAPTAÇÃO
DE PROJETOS E IDEIAS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA.

FAÇA SUA INSCRIÇÃO ATÉ 31/10 • Edital no site: saobernardo.sp.gov.br/ceitec

Informações: 4330-2622 / 2630-4232
ceitec@saobernardo.sp.gov.br

CEITEC
SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, TRABALHO E TURISMO
PREFEITURA DE SÃO BERNARDO
MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR

Fábrica da Weber Saint-Gobain em Jandira (SP): na construção civil, um dos setores mais afetados pela crise, a recuperação da geração de vagas deverá ser mais lenta

(Caged) do Ministério do Trabalho e Emprego. Foi o setor de serviços um dos que mais contribuíram para esse resultado, com 25% da geração de ocupações.

Por fim, não se pode esquecer do agronegócio, que durante o período mais grave da desaceleração carregou o país nas costas. Responsável por 22,7% da geração de riqueza nacional, o negócio agrícola vive um momento de safra favorável e de grande demanda internacional por produtos alimentícios. Só a produção de grãos, que tem sido a força motriz do setor, cresceu de 188 para 232 milhões de toneladas entre 2016 e 2017, segundo a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab).

Entre os dez produtos mais exportados no ano passado, sete vieram do campo. Só a soja rendeu 19,3 bilhões de dólares — 40% mais do que o minério de ferro, o segundo colocado no ranking. Se foi capaz de se manter competitivo durante a recessão, a expectativa é que o agronegócio repita o bom desempenho num cenário mais favorável — o que deve gerar boas oportunidades para profissionais dispostos a uma experiência no setor.

Capacidade analítica

A crise severa redesenhou em tempo recorde o mercado de trabalho brasileiro. Uma vez reestruturadas e mais eficientes, as empresas dificilmente retomarão os quadros que mantinham no período pré-crise. Por isso, mesmo com a retomada do crescimento econômico em 2018, a expectativa é de que os contratados atuem em equipes enxutas, bem treinadas e altamente competitivas. Nesse novo cenário, será estratégica, para quem está procurando emprego, a capacidade de analisar dados, de identificar problemas e de propor soluções com agilidade. A comunicação eficaz, bilíngue e intercultural passa a ser crucial com investidores estrangeiros desembarcando no Brasil. "Outra habilidade interessante para o mercado hoje é a 'portabilidade': a habilidade de se adaptar rapidamente não só a novas tecnologias mas também a novos ambientes corporativos e geográficos", diz André.

Isso é importante porque existe uma tendência para descentralização dos empregos para além do eixo Rio-São Paulo. Cidades como São José dos Campos (SP), Uberlândia (MG) e Florianópolis (SC) se transformam em polos de tecnologia e startups. Goiânia e Cuiabá são fortes em agro. O eixo Recife-João Pessoa se destaca por seu polo industrial. "Atualmente, quase metade de nossa receita vem de escritórios fora de São Paulo, o que mostra a diversificação do mercado de trabalho", diz Carlos Guilherme Nosé, CEO do Fesap Group, empresa de recrutamento de executivos, de São Paulo. Portanto, os profissionais que abrirem mais a cabeça para as mudanças serão os mais bem-sucedidos, pois conseguirão ler o cenário e reagir rapidamente aos altos e baixos da economia. ●

FOTO: PAULO PAMPOLIN

A Brasilprev foi eleita uma das melhores empresas para trabalhar. Mais que um motivo de orgulho, uma razão para comemorar.

melhores empresas você para trabalhar

Brasilprev. Pelo 5° ano, uma das melhores empresas para trabalhar. Parabéns a todos os colaboradores por mais essa conquista.

/brasilprev @brasilprev_ @brasilprev

Central de relacionamento: 0800 729 7170
Central de relacionamento para deficientes auditivos ou de fala: 0800 729 0150
Ouvidoria: 0800 727 7109
Ouvidoria para deficientes auditivos ou de fala: 0800 727 7129

www.brasilprev.com.br

BRASILPREV

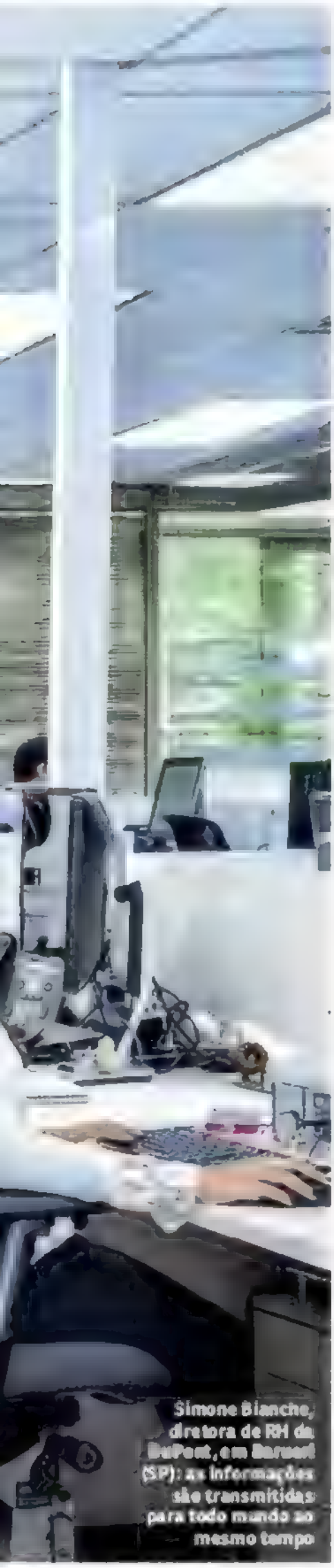
Do discurso à prática

As empresas intensificam os processos internos de divulgação de informações como estratégia para engajar os funcionários e melhorar os resultados do negócio

Por *Anna Carolina Oliveira*

BAIXE O APLICATIVO GRATUITO BLIPPAR E LEIA UMA ENTREVISTA SOBRE ÉTICA NAS EMPRESAS COM O HISTORIADOR LEANDRO KARNAL

FOTO: OMAR PAIXÃO



Simone Bianche, diretora de RH da DuPont, em Barueri (SP): as informações são transmitidas para todo mundo ao mesmo tempo

Em tempos de escândalos da Lava-Jato, a demanda por transparência cresce na sociedade. Pesquisas mostram que os cidadãos pedem mais acesso a dados para fiscalizar a gestão pública e a administração das estatais. Essa cobrança se estende a informações tão diversas quanto a origem dos produtos comercializados e a forma como são fabricados, a composição de alimentos e bebidas e o acesso aos dados do registro médico do próprio paciente. "Fomos invadidos pela questão ética. A preocupação com ambientes de regras claras e de base legal deixou de ser um anseio vago ou filosófico e entrou na lista de prioridades", diz Leandro Karnal, historiador e professor na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). É uma onda que parece extrapolar o âmbito político e, inevitavelmente, começa a chegar às empresas.

De acordo com uma pesquisa de 2015 da consultoria Deloitte, a transparência e a confiança são elementos críticos para transmitir credibilidade e manter não só o poder de atração das companhias mas também o acesso a investimentos. Entre as motivações para a estruturação da governança corporativa, o aumento da transparência e a melhoria da qualidade das informações foram indicados por 84% das 103 empresas participantes, seguidos da profissionalização da gestão (71%). "Antes, o comprometimento com a transparência e com a ética era discursivo, mas isso está mudando. Ética é prática", diz o acadêmico.

O papel da liderança

Entre as empresas que integram este Guia existe essa mesma percepção. "Por causa da pressão do mercado e do cenário político, as organizações estão mais preocupadas com esse tema", diz Joel Dutra, professor na Fundação Instituto de Administração (FIA) e um dos coordenadores deste Guia. Na comparação dos dados das 150 Melhores com as 195 que ficaram de fora da edição, nota-se uma diferença considerável em relação às práticas de comunicação sobre ocorrências na cadeia produtiva: enquanto 94,7% das classificadas adotam alguma medida de divulgação interna, apenas 74,4% das demais têm esse tipo de prática. "O aspecto crítico da comunicação está no corpo de gestores: empresas cuja liderança tem abertura ao diálogo com o time naturalmente estabeleceram uma cultura com base na transparência", afirma Joel.

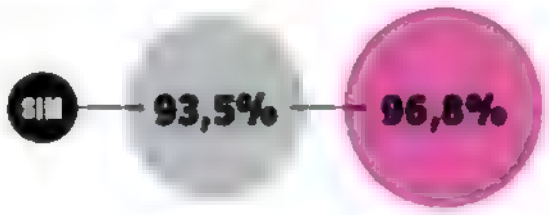
O Sebrae Paraná é um exemplo. Há um ano, a instituição iniciou um programa de revitalização da comunicação — e um dos pilares é justamente o desenvolvimento das lideranças. "A confiança no

NA PONTA DA LÍNGUA

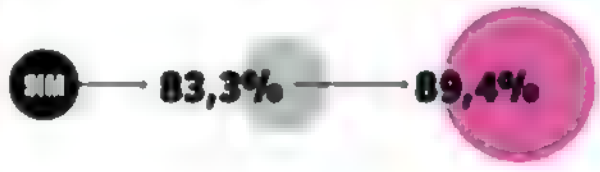
O NÍVEL DE INFORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DAS 150 MELHORES SOBRE AS NOTÍCIAS DE SUA EMPREGADORA TEM CRESCIDO. VEJA COMO OS MAIS DE 100000 ENTREVISTADOS NESTE GUIA RESPONDERAM ÀS PERGUNTAS ABAIXO EM DUAS EDIÇÕES DA PESQUISA

2016 | ● 2017

✱ EU ME SINTO PREPARADO PARA FALAR COM AMIGOS E FAMILIARES QUANDO ME PERGUNTAM SOBRE A EMPRESA



✱ O QUE A EMPRESA DIVULGA NOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO É DE FATO O QUE VIVEMOS NO DIA A DIA DE TRABALHO



ALTO-FALANTE

AS MELHORES COMPANHIAS PARA TRABALHAR ESTÃO PREOCUPADAS EM DISSEMINAR AS INFORMAÇÕES DE MANEIRA ÁGIL PARA TODA A EQUIPE

gestor é fundamental para estabelecer uma cultura transparente. Ajuda a estreitar o diálogo e a gerar empatia", diz Alba Anastacio Soares, gerente de RH do Sebrae Paraná. Além de ações como o café com a diretoria, os líderes são instruídos sobre como repassar o conteúdo no dia a dia, atuando, inclusive, no processo de recrutamento interno. "Eles podem ser convidados a participar explicando o perfil da vaga, pedindo feedback dos participantes sobre a seleção e se dispondo a conversar individualmente com os que não foram selecionados."

Dados oficiais

O acesso a informações é ainda mais importante quando as empresas enfrentam momentos delicados. É o caso da DuPont, que passa por um processo de fusão com a Dow — o que gera muita insegurança no time. Por isso, a indústria química está cuidando ainda mais de perto da comunicação. Há três anos, a companhia ainda operava no modelo tradicional: as novidades eram repassadas, aos poucos, dos níveis mais altos para os mais baixos. Hoje não é mais assim. "Recebo as notícias junto com o diretor, junto com meu par e, às vezes, até junto com o mercado", diz Simone Bianche, diretora de RH da DuPont. Até as novidades dos órgãos reguladores responsáveis pelos trâmites da fusão (algo de nível estratégico) chegam a todos ao mesmo tempo. A intenção é evitar o típico burburinho e diminuir a ansiedade dos funcionários. Mas, por ser tão amplo, o processo precisa ser cuidadoso. "Só divulgamos dados concretos, e não os que ainda estão em discussão", afirma Simone.

Um estudo sobre futuro do trabalho feito pela consultoria Korn Ferry Hay Group, de 2017, mostra que munir os colaboradores com dados oficiais sobre a estratégia de remuneração é mais seguro do que ficar reféns das informações sobre remuneração disponíveis na internet — que nem sempre são confiáveis. "A transparência na remuneração é algo que toda organização, mais cedo ou mais tarde, precisará promover. Tanto pelo perfil questionador dos novos profissionais quanto pelo efeito da mídia social e da tecnologia", diz Marco Santana, especialista em remuneração na Korn Ferry Hay Group. "As pessoas compartilham informações, então, em vez de escondê-las e sofrer as consequências de uma divulgação errada, as empresas deveriam se adiantar e falar abertamente sobre o assunto." Foi isso o que levou a multinacional SAP a abrir o plano de cargos e a divulgar a remuneração para todo mundo. O que já é realidade na matriz na Alemanha foi colocado como meta para 2020 na SAP Labs Latin America, com sede em São Leopoldo (RS). "Hoje, os gestores já têm uma comunicação aberta com os times sobre a distribuição do orçamento. Isso faz com que as pessoas tenham outro entendimento sobre as práticas de RH", diz Adriana Kersting, diretora de recursos humanos da empresa.

Adultos e maduros

Discutir a transparência passa, inevitavelmente, pelo debate sobre a maturidade e por uma dúvida: será que os funcionários estão preparados para tudo o que a empresa tem a dizer? Na maioria dos casos, a resposta é sim. O que as empresas precisam fazer é ter bom senso e tranquilidade na hora de compartilhar informações delicadas e sigilosas. "Ser ético não é divulgar tudo. Quem faz isso não é mais transparente do que o outro, é apenas boquirroto", diz Leandro Karnal.

Encontrar o equilíbrio, no entanto, é uma tarefa complexa — e cada organização, de acordo com as necessidades dos empregados e do negócio, desenvolve uma maneira própria de fazer isso. A cooperativa de crédito Sicredi tem de lidar com questões contraditórias. "Não podemos dar informações antes da hora para nossos concorrentes, mas, ao mesmo tempo, temos um compromisso de transparência com os empregados", diz Carlos Magni, diretor executivo de gestão de pessoas. A saída é tratar todos como adultos — e mostrar que a instituição confia neles, como fizeram ao anunciar uma nova regulamentação do setor, a exigência de pagamento de IOF, antes isento para cooperativas. A mudança obrigou o Sicredi a rever alguns custos para não prejudicar os negócios. "Se não compartilhássemos o momento de dor, correríamos o risco de infantilizar os funcionários e, pior do que isso, de perder o comprometimento com o que viesse pela frente", afirma Carlos. Um perigo enorme num mercado de trabalho cada vez mais competitivo e no qual as pessoas anseiam por informações, feedbacks, e se incomodam com segredos discutidos a portas fechadas — ainda mais quando eles afetam sua vida e sua carreira. ●

PUBLICIDADE

NÃO EXISTE GENTE BOA OU RUIM. EXISTE GENTE CERTA NA POSIÇÃO ERRADA.

Para que as pessoas ocupem as posições corretas, as empresas devem promover o engajamento dos colaboradores por meio de uma cultura meritocrática voltada para alta performance.

Nós, da FALCONI Gente, acreditamos que tudo começa com um recrutamento adequado, com foco em profissionais alinhados aos valores das empresas.

Estabelecemos em nossos clientes uma gestão efetiva do ciclo de gente, com planejamento e xadrez de pessoas no curto, médio e longo prazo.

Definimos metas, competências e um assertivo processo de avaliação de desempenho para reter os talentos internos e também atrair potenciais novos profissionais. Afinal, são as pessoas que fazem a diferença perante seus concorrentes.

Focada em gerar resultados, somos uma empresa do grupo FALCONI voltada para soluções de gente.

FALCONI GENTE

www.falconigente.com

Josué Bressane
Sócio-diretor da FALCONI Gente

Nem parece trabalho

Na sede de algumas das Melhores Empresas há espaços e atividades tão diferentes que é possível esquecer, por alguns momentos, que se trata de um ambiente profissional *Por Luciana Lima*

Dia de feira

Quem passa às quintas-feiras pela fábrica da Bayer, em São Paulo, pode facilmente pensar que está numa feira livre. De 30 a 45 barracas de frutas, legumes e hortaliças frescas são armadas toda semana na sede da farmacêutica. O cenário é complementado por um food truck que serve a tradicional dupla pastel com caldo de cana. Carrinhos de supermercado ficam à disposição para ajudar os funcionários a levar os itens adquiridos até o carro. A ação faz parte de uma série de facilidades disponíveis no escritório da multinacional alemã, que conta com uma estrutura de cidade. Nas alamedas de serviços e bem-estar, os colaboradores encontram cabeleireiro, chaveiro, manicure, massagista e uma loja de conveniência e de produtos Bayer. "Acreditamos que isso contribui para aumentar a qualidade de vida das pessoas, já que, em grandes metrópoles, quase não sobra tempo para fazer essas atividades durante a semana", diz Luciano Müller, diretor de serviços da Bayer. Além do benefício de não ter de ir ao mercado para levar frutas e verduras fresquinhas para casa, os empregados ainda pagam preços, em média, 30% mais baratos pelos vegetais. "Deu tão certo que estamos recebendo pedidos e estudando a possibilidade de fazer a feira mais de uma vez por semana", afirma Luciano.

Museu entre baias

O acervo de obras de arte do banco Itaú não perde para o de nenhum museu. A primeira peça chegou ao escritório do banco ainda na década de 60. Hoje, fazem parte da coleção cerca de 15000 objetos, entre pinturas, esculturas e fotografias de artistas modernos e contemporâneos, como Sérgio Camargo, Vick Muniz, Beatriz Milhazes e Oscar Niemeyer. Os itens ficam espalhados pelos vários escritórios da empresa no país e, eventualmente, são reunidos em exposições que o Itaú Cultural, instituto criado pelo banco para fomentar a arte, realiza Brasil afora. Por ter consciência do valor desse patrimônio, a empresa proporciona aos trabalhadores a possibilidade de realizar visitas guiadas para conhecer as obras. Realizadas principalmente na sede, no bairro do Jabaquara, em São Paulo, elas reúnem grupos de 15 a 20 pessoas e têm sempre um profissional do Itaú Cultural a cargo da apresentação do conteúdo. Ao todo, cerca de 6000 empregados do Itaú já participaram do projeto, e a demanda é alta. "Fazer com que os nossos funcionários tenham contato com esse acervo é uma maneira de explicar a eles nossas causas. Além, é claro, de promover a reflexão e de fomentar a cultura fora do trabalho também", afirma Eduardo Saron, diretor do Itaú Cultural.

FOTOS: 1 ANDRE LESSA 2 SILVIO AUROICHIO/DIVULGAÇÃO VOLVO

Pista olímpica

Ao lado da [illegible] do grupo sueco Volvo, em Curitiba, fica sua associação de funcionários. No terreno, cedido pela organização há mais de 30 anos, há salão de festas, área para churrasco, quadra de tênis e até ginásio poliesportivo. Mas o que chama mesmo a atenção é a pista de corrida profissional. Com piso emborrachado, ela fica ao redor do campo de futebol, dando ao local ares de um estádio olímpico. Três [illegible], um grupo de corrida [illegible] funcionários, treina ali [illegible] O [illegible] [illegible] competições [illegible] de jogos [illegible] da fábrica. [illegible] realizar uma gama de atividades como [illegible], dança, capoeira e [illegible]. "Quando [illegible] colocar as pessoas no centro [illegible], precisamos ir além do [illegible] também em promover saúde e qualidade de vida. As ações mostram que [illegible] e acredito que, por causa [illegible] índices de satisfação superiores [illegible] do grupo mundialmente", diz Carlos Ogliari, vice-presidente de recursos humanos da Volvo.

Zoológico na firma

Os primeiros carneiros que chegaram à Tamarana — empresa de reciclagem de chumbo de baterias que leva o mesmo nome do município paranaense de 12 000 habitantes onde está instalada — tinham uma função: ser os bioindicadores do impacto das atividades da companhia na natureza. Com o passar do tempo, a Tamarana instalou uma série de sensores e medidores para realizar esse controle de forma mais eficaz. Os bichinhos, porém, permaneceram. Hoje, além dos 100 carneiros, os funcionários dividem espaço com cachorros, avestruzes, pavão e saguis na sede da empresa, cuja área de 413 000 metros quadrados inclui até uma reserva florestal. Não é raro ver animais, como o pavão, circulando dentro do prédio. No Café do Aniversariante, quando os empregados podem levar familiares ao trabalho, a bicharada vira atração. Alimentação, limpeza dos ambientes, controle de vacinas e verificação de eventuais cuidados veterinários ficam a cargo de uma equipe de cinco profissionais, formada pelo pessoal da manutenção da fábrica. De acordo com Mauricio Carvalho, gerente de RH, embora o custo da iniciativa seja elevado, 9 000 reais por mês, a companhia não cogita se desfazer dos bichos. "Nosso viveiro recebe espécies apreendidas pelo Ibama. Tudo isso faz sentido porque demonstra nossos valores: trabalho sustentável e valorização do meio ambiente", diz Mauricio.

FOTO: RAFAEL BASTOS

PORQUE A NOSSA GENTE É ASSIM: MOVIDA POR PROPÓSITO.

Líder mundial em tecnologias de movimento e controle, a Parker está presente em inúmeros mercados, solucionando os maiores desafios de engenharia da humanidade. Contamos com pessoas engajadas que têm orgulho de viver nossos valores e princípios diariamente.

2017 melhores empresas vocêS/A para trabalhar

Parker

100 Parker Hannifin Centennial

viva novos tempos

Poder
escolher
é sempre
a melhor
escolha.

As Melhores Empresas estão um passo a frente e isso também é uma realidade na busca pelos melhores profissionais.

A Talenses se propõe a fazer estas conexões.
Afinal, por trás de grandes empresas,
[illegible] grandes talentos.

melhores empresas você sia para trabalhar

SOU FORNECEDOR

[Talenses]

MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR

em 19 setores

• AGRONEGÓCIO **52** • BANCOS **58** • BENS DE CONSUMO **62** • CONSTRUÇÃO CIVIL **68**

• COOPERATIVAS DE CRÉDITO **76** • COOPERATIVAS DE SAÚDE **80** • EDUCAÇÃO **88** • ENERGIA **92**

• FABRICANTES DE EMBALAGENS **102** • FARMACÊUTICO **106** • INDÚSTRIA AUTOMOTIVA **112**

• INDÚSTRIAS DIVERSAS **118** • QUÍMICO E PETROQUÍMICO **130** • SERVIÇOS DE SAÚDE **138** • SERVIÇOS DIVERSOS **146**

• SERVIÇOS FINANCEIROS **158** • SIDERURGIA **164** • TECNOLOGIA E COMPUTAÇÃO **170** • VAREJO **178**

AGRONEGÓCIO

1º

NÚMERO DE EMPRESAS	9
DIVIDIDAS EM 4 ESTADOS	MG | MT | PR | SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	39 282

MÉDIA SALARIAL *(em reais)*

Operação	2 184,11
Coordenação	9 318,40
Gerência	23 250,83
Direção	53 418,29

17%

83%

FAIXA ETÁRIA

Até 17 anos	0,2%
De 18 a 22 anos	6,0%
De 23 a 26 anos	12,1%
De 27 a 32 anos	25,8%
De 33 a 39 anos	24,5%
De 40 a 49 anos	20,2%
De 50 a 64 anos	9,5%
Acima de 65 anos	0,6%

A VEZ DE

São Martinho

Plantação da São Martinho, em Pradópolis (SP): lucro líquido de 116 milhões de reais no segundo trimestre deste ano

FOTO: RICARDO BENICCHIO

EMPRESAS POR NÚMERO DE EMPREGADOS

(P) PEQUENAS | com até 500
(M) MÉDIAS | de 501 a 1 500
(G) GRANDES | mais de 1 500

PRESENÇA NO GUIA	6 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	PRADÓPOLIS, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	10 745
• 8% MULHERES	• 92% HOMENS

G

★ ★ ★
81,7

Em janeiro, o Grupo São Martinho assumiu o controle da Nova Fronteira Bioenergia. Com a incorporação da empresa, controladora da Usina Boa Vista (GO), a capacidade de processamento de cana saltou para 24 milhões de toneladas por safra — uma expansão de 2,5 milhões de toneladas. No segundo trimestre do ano, encerrado em 30 de junho, a empresa reportou lucro líquido de 116 milhões de reais, resultado 194,6% maior do que o registrado na temporada anterior. Com a fusão, o desafio é unificar as práticas. Questões importantes, como o plano de carreira, passam por revisão. "Estamos estudando qual modelo mais se encaixa em nosso perfil, como carreira em W *[em que técnicos têm a possibilidade de assumir a gestão de projetos]*", diz Danilo Santos, diretor de RH. Recentemente, a empresa começou um processo voltado para o aperfeiçoamento das usinas. Para tanto, criou um comitê e fez uma parceria com a Embraer, fabricante de aviões referência em processos de melhoria contínua. A companhia ainda capacita profissionais para ser multiplicadores em treinamentos técnicos e avalia, por exemplo, se é possível fazer internamente trabalhos até então realizados por consultorias. | saomartinho.ind.br |

ANNA CAROLINA RODRIGUES, de Pradópolis (SP)

PONTOS POSITIVOS

A EMPRESA SE PREOCUPA COM A SEGURANÇA. ALÉM DE FAZER REUNIÕES DIÁRIAS DE PROCEDIMENTOS COM A EQUIPE, REFORÇA A COMUNICAÇÃO PARA QUE TODOS ESTEJAM ATENTOS AO TEMA E VERIFICA FREQUENTEMENTE OS EQUIPAMENTOS.

PONTOS A MELHORAR

AS PRÁTICAS DE RH NÃO SÃO UNIFORMES ENTRE AS UNIDADES. ALGUNS RECLAMAM DA FALTA DE FERRAMENTAS E MAQUINÁRIOS EM ALGUMAS USINAS E PEDEM MELHORIAS NO PLANO DE SAÚDE, CUJA REDE CREDENCIADA É DEFICITÁRIA.

MONSANTO DO BRASIL

PRESENÇA NO GUIA	18 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ESTADOS UNIDOS
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	2 739
• 29% MULHERES	• 71% HOMENS

G

★ ★ ★
81,5

Os funcionários da gigante de sementes Monsanto, que aguarda a aprovação de órgãos concorrenciais para a fusão com a Bayer, dizem que a empresa mudou. De acordo com eles, desde que a diversidade virou um dos pilares da companhia, as atitudes preconceituosas se tornaram raras. Para o RH, a transformação é fruto do trabalho para promover a equidade e eliminar a discriminação. A participação na Parada do Orgulho LGBT deste ano, em São Paulo, foi uma das ações nesse sentido, assim como a primeira semana da Inclusão e Diversidade. O evento durou quatro dias e promoveu debates e workshops sobre o tema. "Em uma reunião recente com o time de campo, alguém fez piada sobre homossexualidade, e um colega disse: 'Gente, já está na hora de parar com isso'", afirma um gestor. Existe esforço também para que as mulheres concciliem o trabalho com a maternidade. "Quando tive meu bebê e voltei, fiz horários alternativos e trabalhei de casa várias vezes", diz uma gerente. A licença-paternidade de 20 dias e o programa My Day, Day Off (que oferece a todos dois dias de folga para tirar no ano) são valorizados, bem como os serviços gratuitos de apoio jurídico e psicológico, que se estendem aos familiares. | monsantoglobal.com/global/br |

NINA NEVES, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

SE SINALIZADO NO PLANO DE DESENVOLVIMENTO, FUNCIONÁRIOS PODEM ATUAR TEMPORARIAMENTE EM OUTRA ÁREA, SEJA COBRINDO FÉRIAS DE UM COLEGA, SEJA FAZENDO INTERCÂMBIO PROFISSIONAL EM OUTRO PAÍS.

PONTOS A MELHORAR

APESAR DOS ELOGIOS AO PACOTE DE BENEFÍCIOS, PARA OS EMPREGADOS FALTA MODERNIZÁ-LO. ELES PEDEM QUE A POLÍTICA DE HOME OFFICE SEJA FORMALIZADA E REIVINDICAM A AMPLIAÇÃO DO AUXÍLIO-CRECHE PARA OS PAIS.

BUNGE

PRESENÇA NO GUIA	8 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ESTADOS UNIDOS
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	15 547
• 14% MULHERES	• 86% HOMENS

G

80,5

O setor de agronegócio foi um dos menos afetados pela desaceleração da economia. Mesmo assim, a Bunge, gigante da produção de commodities e alimentos, não passou incólume pela crise que, atrelada à safra recorde de 2017, fez com que seu mercado diminuísse. "Com mais oferta de grãos, nosso market share encolheu", diz um gestor. Mas isso não foi motivo para que os funcionários deixassem de se engajar na busca por resultados. "Estamos pressionados por reduzir custos e cumprir as metas, mas sabemos que a empresa precisa de nós", afirma um empregado. Esse entendimento existe porque a comunicação é constante: os gestores conduzem reuniões diárias e semanais para falar sobre o negócio e tirar dúvidas. O perfil da liderança está passando por uma grande revisão. Neste ano, foram definidas 16 novas competências para os chefes, entre as quais empreendedorismo, foco no cliente, confiança e foco em resultados. "Todos estão fazendo workshops, e nosso objetivo é deixar os gestores prontos para atuar num mercado cada vez mais competitivo e para ficar ainda mais próximos dos times — aspectos cruciais para o bom desempenho do negócio", diz Andrea Marquez, vice-presidente de RH. | bunge.com.br |

ELISA TOZZI, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

ELOGIOS PARA O FATO DE A BUNGE GLOBAL RESPEITAR AS ESPECIFICIDADES REGIONAIS. OS EMPREGADOS SE SENTEM TRANQUILOS, ACREDITAM QUE A MULTINACIONAL CENTENÁRIA É ROBUSTA PARA ENFRENTAR TURBULÊNCIAS.

PONTOS A MELHORAR

PEDIDOS PARA QUE O PLANO DE SAÚDE SEJA REVISTO, POIS A REDE NÃO É EFICIENTE EM TODOS OS LOCAIS E NÃO DÁ PARA PAGAR POR UPGRADE. EMBORA O RECRUTAMENTO INTERNO FUNCIONE, O PLANO DE CARREIRA NÃO É CLARO.

MOSAIC FERTILIZANTES

PRESENÇA NO GUIA	6 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ESTADOS UNIDOS
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	1 428
• 20% MULHERES	• 80% HOMENS

M

77,9

Até o fim deste ano, o quadro da Mosaic, fabricante de adubos de origem americana, vai aumentar em 8000 funcionários. É que foi aprovada a compra do negócio de fertilizantes da Vale e, até dezembro, seus empregados passarão a compor a Mosaic. Com isso, a empresa ficará quatro vezes maior, o que, para o RH, significa mais oportunidades de aprendizado e de crescimento para quem já atua na organização. O desafio, por outro lado, será integrar quem chega, promovendo adaptação à cultura, que prega, por exemplo, a fiscalização mútua para garantir a segurança. Uma vez por semana, grupos de funcionários são chamados a avaliar o trabalho dos pares e, em determinadas áreas, os chefes fazem inspeções duas vezes ao dia. Todos têm a liberdade de observar o colega e pedir que ele mude um procedimento. Além disso, há comunicação diária de ocorrências, prática que visa ao aperfeiçoamento dos processos e à redução dos riscos. Esse cuidado ultrapassa os muros da companhia e, segundo os funcionários, tem influência sobre a vida pessoal, modificando até a maneira como eles dirigem. O horário flexível, com entrada entre 6 horas e 10 horas, é mais um fator que contribui para que o time se sinta respeitado. | mosaicco.com.br |

NINA NEVES, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

É PRECISO SEGUIR UM PROTOCOLO ANTES DE UM DESLIGAMENTO, ANALISANDO SEUS MOTIVOS E BUSCANDO UM PLANO DE RECUPERAÇÃO SEMPRE QUE POSSÍVEL. SÃO MOTIVOS PARA DEMISSÃO INFRAÇÕES ÉTICAS E ÀS NORMAS DE SEGURANÇA.

PONTOS A MELHORAR

O HOME OFFICE AINDA É LIMITADO. OS FUNCIONÁRIOS GOSTARIAM DE TER UMA POLÍTICA ESTRUTURADA QUE AMPLIE ESSE REGIME DE TRABALHO. ALÉM DISSO, OS HOMENS PEDEM QUE A LICENÇA-PATERNIDADE SEJA ESTENDIDA.

ADAMA BRASIL

PRESENÇA NO GUIA	3 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	LONDRINA, PR
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	807
• 18% MULHERES	• 82% HOMENS

M

76,5

O feedback é levado a sério na Adama, empresa que atua no ramo agroquímico. O presidente, por exemplo, faz reuniões individuais, de 2 horas, com cada um dos subordinados diretos. "Quando a prática vem de cima, fica mais fácil transformá-la em cultura", diz Johannes Ayres Castellano, diretor de RH. Além das conversas que ocorrem na avaliação de desempenho, a empresa conta com outras iniciativas para aproximar a liderança das equipes. Alguns exemplos são o Dia D, reunião geral em que diretores comentam resultados e esclarecem dúvidas, e o Chat com o Presidente, ocasião em que o executivo responde perguntas dos empregados. A comunicação interna sobre as políticas de RH também foi intensificada nos últimos anos. "Eu sabia que tinha direito a alguns benefícios, mas não conhecia todos. A empresa enviou uma carta descrevendo cada um", diz um funcionário. A Adama tem dois programas para sugestão de melhorias. O Gente que Faz reconhece quem realiza pequenas mudanças — como um assistente da área financeira que elaborou uma planilha capaz de diminuir em 20% o tempo gasto com orçamentos. O outro programa, Dare to be Different, está relacionado a projetos de maior complexidade. | adama.com/brasil |

MARIANA AMARO, de Londrina (PR)

PONTOS POSITIVOS

A QUANTIDADE DE TREINAMENTOS, DISPONÍVEIS EM VÁRIOS FORMATOS — DE VÍDEOS CURTOS QUE PODEM SER ACESSADOS PELO CELULAR A AULAS PRESENCIAIS — E O INVESTIMENTO DA EMPRESA EM CURSOS EXTERNOS SÃO ELOGIADOS.

PONTOS A MELHORAR

SEGUNDO OS FUNCIONÁRIOS, NÃO HÁ PROGRAMAS VOLTADOS PARA TRABALHAR A DIVERSIDADE DE FORMA EFETIVA. ELES TAMBÉM SENTEM FALTA DE UMA GESTÃO MAIS PARTICIPATIVA E QUE OS INCLUA, EM ALGUMA MEDIDA, NAS DECISÕES.

USINA CORURIPE

PRESENÇA NO GUIA	2 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	ITURAMA, MG
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	6 944
• 7% MULHERES	• 93% HOMENS

G

75,5

Empresa do setor sucroalcooleiro, a Usina Coruripe comemora neste ano a renegociação de dívidas e financiamentos, por meio de um acordo com os bancos credores. Após o período mais puxado da crise econômica, a conquista trouxe alívio às contas da companhia, assim como os bons resultados da última safra. A ideia agora é aproximar os funcionários — principalmente o nível operacional — do negócio. Por isso, a comunicação foi padronizada pelo programa 21 Minutos, para que as informações sejam repassadas de maneira mais rápida e eficiente. São reuniões mensais em cada área, estruturadas para abordar uma série de temas, cada um em 3 minutos, com slides e banners. Na ocasião, divulgam-se dados, notícias e a programação de cada setor, além de um slide específico para reconhecimento de bons desempenhos. Para tornar a comunicação ágil, a companhia montou grupos corporativos de WhatsApp, promovendo um compartilhamento veloz das informações. Os gestores dos níveis intermediários estão mais envolvidos no negócio. Pela primeira vez em 2017, eles passaram por um workshop para pensar a estratégia da empresa e definir metas e indicadores para cada setor, medida que deve se repetir nos próximos anos. | usinacoruripe.com.br |

BÁRBARA NÓR, de Iturama (MG)

PONTOS POSITIVOS

AS LICENÇAS-MATERNIDADE E PATERNIDADE FORAM AMPLIADAS E UMA CAMPANHA CONTRA O ASSÉDIO ÀS MULHERES FOI DESENVOLVIDA, CHAMANDO A ATENÇÃO PARA ATOS COMO ASSOBIAR OU FAZER COMENTÁRIOS SEXISTAS.

PONTOS A MELHORAR

EMBORA A COMPANHIA TENHA FERRAMENTAS DE GESTÃO, COMO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E TRILHAS DE CARREIRA, OS PROFISSIONAIS ACREDITAM QUE ELAS NÃO FUNCIONAM NA PRÁTICA, PRINCIPALMENTE POR FALTA DE DIVULGAÇÃO.

O TELHAR AGROPECUÁRIA

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	INGLATERRA | ESTADOS UNIDOS
SEDE NO BRASIL	PRIMAVERA DO LESTE, MT
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	674
• 7% MULHERES	• 93% HOMENS

M

75,0

Recém-chegada na companhia, a executiva de RH Lilian Alves Carrijo encontrou na O Telhar Agropecuária, produtora de commodities como algodão e soja, um terreno sólido para gerir pessoas. "Desde a reestruturação que aumentou a eficiência e a produtividade da empresa, em 2014, a companhia está estável", diz Lilian. Mesmo com a tranquilidade, o RH não para de trabalhar. E um dos pontos tratados com especial cuidado na companhia é a sincronia entre equipes. Para isso, a área de gestão de pessoas adotou alguns programas que fortaleceram o diálogo. Entre eles destaca-se o café entre times e a diretoria da empresa. Nesses momentos, os funcionários podem tirar suas dúvidas sobre os negócios. Outras ações de fortalecimento da comunicação incluem a adoção de ferramentas instantâneas e interativas, como Skype corporativo e WhatsApp. Os empregados têm acesso livre à internet sem fio nas áreas de convivência para fazer uso desses canais. No momento de integração dos novos contratados, há uma pessoa designada a apresentar o funcionário individualmente aos processos da empresa e garantir um bom acolhimento que vai além dos treinamentos de segurança comuns a todos os que entram lá. | oltejar.com |

CIBELE RESCHKE, de Primavera do Leste (MT)

PONTOS POSITIVOS

ÁREAS DE CONVIVÊNCIA SÃO DISPONIBILIZADAS PARA O LAZER DOS QUE TRABALHAM NAS LAVOURAS. NO INTERVALO ENTRE EXPEDIENTES, ELES TÊM ACESSO A JOGOS DE MESA, PODEM PRATICAR ESPORTES, ASSISTIR TELEVISÃO E DESCANSAR.

PONTOS A MELHORAR

FUNCIONÁRIOS RELATAM INFORMALIDADE E FALTA DE CRONOGRAMA CONCRETO PARA SESSÕES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO. EMBORA EXISTA, O PLANO DE CARREIRA NÃO É BEM COMPREENDIDO EM TODOS OS NÍVEIS DA COMPANHIA.

AGRO AMAZÔNIA PRODUTOS AGROPECUÁRIOS

PRESENÇA NO GUIA	13 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	JAPÃO
SEDE NO BRASIL	CUIABÁ, MT
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	394
• 34% MULHERES	• 66% HOMENS

P

74,3

Desde que teve grande parte de seus ativos comprada pela multinacional japonesa Sumitomo, em 2015, a Agro Amazônia Produtos Agropecuários vai de vento em popa. A cada ano, a companhia abre três novas filiais. "Vamos só crescer, sem cortes, pelos próximos cinco anos", diz Ebenilson dos Santos, responsável pelo setor de RH da companhia. Os bons resultados, em parte, se justificam pelo processo de profissionalização por que a empresa passa. Os investimentos em capacitação e otimização dos processos, por exemplo, têm aumentado muito. "Os japoneses são exigentes", diz uma funcionária. Todos os treinamentos proporcionados pela companhia têm a função de desenvolver competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias do negócio. Os programas de educação ainda são avaliados pelos participantes por meio de uma ferramenta online. Tudo isso porque o crescimento na carreira está atrelado a um plano de desenvolvimento individual, que dá às pessoas que se destacam a oportunidade de ganhar bolsas de estudo e se aperfeiçoar. Ou seja, a busca por resultados beneficia tanto a companhia quanto o funcionário, que tem mais possibilidades de crescimento. | agroamazonia.com.br |

CIBELE RESCHKE, de Cuiabá (MT)

PONTOS POSITIVOS

A EMPRESA MONITORA A CADEIA DE SUPRIMENTOS PARA GARANTIR QUE TODOS OS FORNECEDORES SIGAM PREMISSAS ÉTICAS E SUSTENTÁVEIS. EXISTE ABERTURA PARA QUE O FUNCIONÁRIO OPINE SOBRE O CÓDIGO DE CONDUTA CORPORATIVO.

PONTOS A MELHORAR

O PLANO DE CARREIRA EXISTE, PORÉM É NECESSÁRIO QUE OCORRA UM PROCESSO DE FORMALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS E MAIS TRANSPARÊNCIA PARA DESCENTRALIZAR AS DECISÕES DO GESTOR E DAR PROTAGONISMO AO FUNCIONÁRIO.

MOINHO GLOBO

PRESENÇA NO GUIA	6 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	SERTANÓPOLIS, PR
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	204
• 20% MULHERES	• 80% HOMENS

(P)

74,3

Entre abril e maio de 2017, os funcionários da indústria de alimentos Moinho Globo mudaram de local de trabalho. Além de uma estrutura mais nova e espaçosa, agora todas as equipes ficam no mesmo escritório, o que facilitou a comunicação. "Essa sede representa um investimento em tecnologia que vai dobrar a produtividade da empresa", afirma Mario Trentini Neto, diretor de RH. Para grande parte dos profissionais, a mudança melhorou a rotina. Isso porque, em 2013, a associação dos empregados comprou um terreno bem na frente do novo local, dividiu-o em lotes e os vendeu para que interessados construíssem residências a um valor abaixo do mercado. "Vou para o trabalho caminhando e almoço com meus filhos", diz uma funcionária. Com sede em Sertanópolis, cidade com 16 000 habitantes a 430 quilômetros de Curitiba (PR), a empresa usa a estratégia de oferecer contrapartida à comunidade. "Todos os nossos treinamentos são abertos. Se preciso capacitar cinco pessoas para trabalhar com empilhadeiras, abro vagas para moradores", diz Mario. O curso sobre orçamento familiar, feito no lançamento do plano de previdência privada da companhia, contou com a presença de cônjuges e filhos dos funcionários. | **moinhoglobo.com.br** |

MARIANA AMARO, de Sertanópolis (PR)

PONTOS POSITIVOS

NO PACOTE DE BENEFÍCIOS, HÁ CESTA MENSAL COM 13 KG DE ALIMENTOS DA EMPRESA, BOLSA DE ESTUDO DE ATÉ 100% E TRANSPORTE GRATUITO (A COMPANHIA LEVA E BUSCA QUEM FAZ FACULDADE EM LOCALIDADES VIZINHAS).

PONTOS A MELHORAR

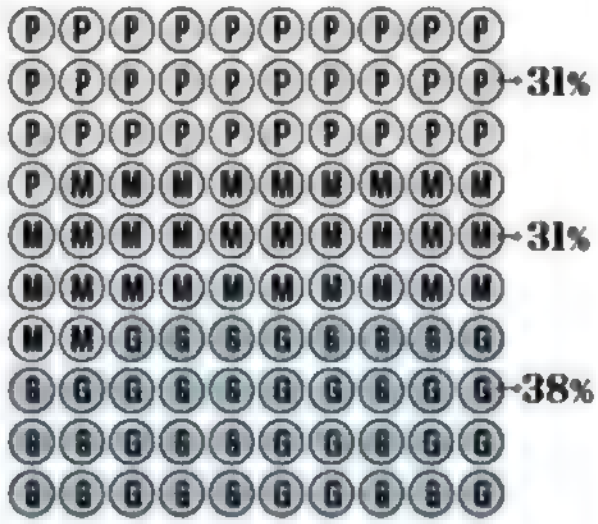
FUNCIONÁRIOS RECLAMAM DA FALTA DE FEEDBACK FORMAL PARA QUEM PARTICIPA DO RECRUTAMENTO INTERNO E É RECUSADO. SERIA IMPORTANTE TER UMA DEVOLUTIVA ACOMPANHADA DE UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO.

RAIO X DAS MELHORES

TAMANHO É DOCUMENTO

AS COMPANHIAS GRANDES SÃO A MAIORIA ENTRE AS 150

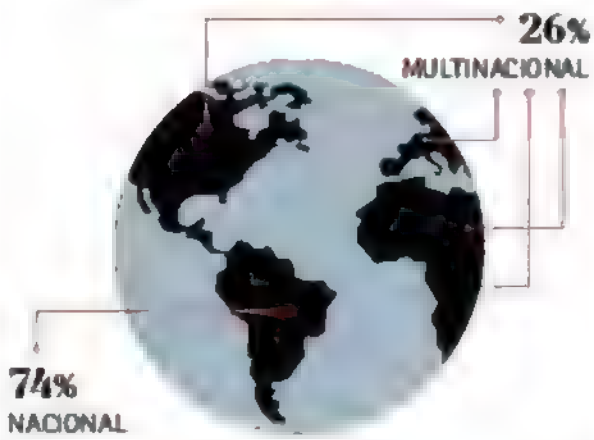
(P) **PEQUENAS:** ATÉ 500 FUNCIONÁRIOS
(M) **MÉDIAS:** DE 501 A 1 500 FUNCIONÁRIOS
(G) **GRANDES:** MAIS DE 1 500 FUNCIONÁRIOS



EMPREGADOS NAS 150 MELHORES

600 480

ORIGEM DO CAPITAL



BANCOS

2º lugar

NÚMERO DE EMPRESAS	4
DIVIDIDAS EM 2 ESTADOS	RS | SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	187 196

MÉDIA SALARIAL *(em reais)*

Operação	3 412,32
Coordenação	8 158,62
Gerência	18 398,96
Direção	41 648,29

58%

42%

FAIXA ETÁRIA

Até 17 anos	0,1%
De 18 a 22 anos	6,2%
De 23 a 26 anos	14,9%
De 27 a 32 anos	29,2%
De 33 a 39 anos	24,7%
De 40 a 49 anos	16,8%
De 50 a 64 anos	7,8%
Acima de 65 anos	0,1%

A Melhor

Itaú Unibanco

Escritório do Itaú Unibanco, em São Paulo (SP): o comportamento dos funcionários é levado em conta na avaliação de desempenho

FOTO: GERMANO LÜDERS

★ ★ ★ NOTA FINAL → ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO (IFT)

Ⓟ PEQUENAS | com até 500
Ⓜ MÉDIAS | de 501 a 1 500
Ⓖ GRANDES | mais de 1 500

PRESENÇA NO GUIA	9 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	85 482
• 60% MULHERES	• 40% HOMENS

Ⓖ

81,8

Embora a recessão tenha diminuído as operações de crédito, o Itaú Unibanco continua crescendo. No segundo trimestre, o lucro da instituição aumentou 10,7%, chegando a 6,16 bilhões de reais. Para os funcionários, isso mostra que a presidência tem ânsia por explorar novos mercados. Um exemplo foi a compra de 49,9% da XP Investimentos, maior corretora do país, em maio deste ano. "Os resultados bons são frutos das metas agressivas", afirma um gestor. Disso, lá dentro, ninguém tem dúvida. "Os desafios são grandes, mas é assim mesmo neste setor", diz um funcionário. Para que tudo fique alinhado, líderes e liderados se reúnem periodicamente para discutir as metas individuais, que devem ser coerentes com a estratégia do negócio. Depois, é feito o Ciclo de Meritocracia, em que são avaliadas não só as entregas mas o comportamento. Daí surgem aumentos salariais, movimentações internas e promoções. Só para ter uma ideia, entre janeiro e agosto deste ano, 4358 profissionais foram promovidos. Mas os empregados gostariam de ter mais informações sobre o processo. "Como os comitês de avaliação são formados por gestores de várias áreas, alguns não conhecem você e isso pode prejudicar", diz um colaborador. | itau.com.br |

ELISA TOZZI, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

A EMPRESA COMEÇOU A CONTROLAR, POR MEIO DE ALERTAS E BLOQUEIO DE ACESSO, A JORNADA DOS QUE BATEM PONTO, PARA QUE NÃO EXTRAPOLEM O HORÁRIO. O PRÊMIO WALTER MOREIRA SALLES RECONHECE AUTORES DE INOVAÇÕES.

PONTOS A MELHORAR

COM A CRESCENTE DIGITALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS, OS PROFISSIONAIS DO ATENDIMENTO EM AGÊNCIAS FICAM INSEGUROS SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA. É PRECISO TER MAIS CLAREZA SOBRE O QUE SE ESPERA DELES NO FUTURO.

BANCO BRADESCO

PRESENÇA NO GUIA	19 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	OSASCO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	93 892
• 51% MULHERES	• 49% HOMENS

Ⓖ

77,0

Em agosto, o Bradesco conseguiu 7 400 adesões ao seu plano de demissão voluntária. O objetivo era enxugar a folha, que após a compra em 2016 do HSBC, aumentou em 20000 pessoas. Apesar das turbulências que, segundo alguns, provocaram o congelamento temporário das promoções, o balanço é que a empresa se fortaleceu. "Foi preciso nos reinventar", diz um gestor. "Tivemos de nos aproximar mais do cliente para oferecer serviços mais adequados", afirma outro. Para incentivar essa postura, o Bradesco investe no desenvolvimento dos funcionários. O grande exemplo vem da UniBrad, eleita a melhor Universidade Corporativa do mundo pelo Global Council of Corporate Universities. Além disso, a companhia reembolsa gastos dos colaboradores com a obtenção de certificações profissionais. A inovação é incentivada por iniciativas como os programas Eficiência e Inovação e Canal de Sugestões. Semestralmente, as melhores ideias são reconhecidas em um evento na matriz, com a participação do conselho de administração. A promoção da qualidade de vida é uma meta. Para evitar as horas extras, o sistema para de funcionar ao fim do expediente das agências, e envia alertas a quem trabalha no escritório. | banco.bradesco |

VANESSA VIEIRA, de Osasco (SP)

PONTOS POSITIVOS

PIONEIRISMO NO RECRUTAMENTO DE AFRODESCENDENTES. A PARCERIA COM A UNIVERSIDADE ZUMBI DOS PALMARES EXISTE HÁ 12 ANOS. A FUNDAÇÃO BRADESCO, ESCOLA QUE ATENDE FILHOS DE FUNCIONÁRIOS, É ADMIRADA.

PONTOS A MELHORAR

OS EMPREGADOS PEDEM MUDANÇAS NA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL, DE MODO A PREMIAR QUEM SUPERA METAS. TAMBÉM SÃO DEMANDADAS A POSSIBILIDADE DE DIVIDIR AS FÉRIAS, A ADOÇÃO DE UM BANCO DE HORAS E HOME OFFICE.

CITIBANK

PRESENÇA NO GUIA	10 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ESTADOS UNIDOS
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	5 525
• 51% MULHERES	• 49% HOMENS

G

74,9

Este é um ano de grandes mudanças no Citibank. Seguindo tendência global, a unidade brasileira do banco anunciou em 2016 a intenção de vender sua área de varejo para focar o atendimento a médias e grandes empresas. Após a compra pelo Itaú e a aprovação pelo órgão regulador, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), falta pouco para a transação ser concluída. Da parte do RH, o esforço foi para que todo o processo fosse transparente aos funcionários, o que se refletiu na realização de diversas reuniões e na grande atenção ao cascateamento das informações. "Buscamos priorizar a proposta de compra que fosse também mais interessante para os empregados", afirmam as executivas de RH Patricia Fris e Beatriz Vitalle. Ao longo do último ano, houve um intenso trabalho de reforço dos valores da empresa, por meio de mensagens da liderança, criação de um portal na intranet, e workshops de desenvolvimento pessoal. Também foram lançados os programas Live Well e Be Well, voltados para a qualidade de vida, que passou a ser vista como um dos pilares da companhia. O resultado são funcionários bem assistidos e mais tranquilos com o momento de transformação pelo qual o banco passa. | citibank.com.br |

NINA NEVES, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

A EMPRESA APOIA O PÚBLICO LGBT — CASAIS HOMOAFETIVOS TÊM GARANTIDOS BENEFÍCIOS COMO LICENÇA-MATERNIDADE E PLANO DE SAÚDE ESTENDIDO AO CÔNJUGE. O CANAL SIGILOSO DE DENÚNCIAS TEM A CONFIANÇA DOS FUNCIONÁRIOS.

PONTOS A MELHORAR

OS FUNCIONÁRIOS DA SEDE, EM SÃO PAULO, GOSTARIAM DE TER VALE-REFEIÇÃO, PARA ESCOLHER ONDE ALMOÇAR. OUTROS PEDIDOS SÃO: AJUDA COM COMBUSTÍVEL (COMO ALTERNATIVA AO VALE-TRANSPORTE) E MAIS TRABALHO REMOTO.

BANCO AGIPLAN

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	PORTO ALEGRE, RS
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	2 299
• 71% MULHERES	• 29% HOMENS

G

73,6

Dois anos atrás, o Banco Agiplan, rede do conglomerado financeiro gaúcho, começou um programa de formação de multiplicadores com o propósito inicial de repassar informações internas mais rapidamente. Os funcionários foram treinados para o novo papel, que também cumpria a função de ajudar no desenvolvimento dos colegas da área. "Aos poucos, percebemos que eles poderiam assumir posições de liderança se tivessem a formação necessária", diz Jeane Campelo, superintendente de gestão de pessoas e comunicação. A iniciativa ajudou a empresa a preencher parte das vagas de gestão, num período em que, na contramão da crise, o banco estava a mil. Em 2015, a instituição incorporou as operações da Via Certa Consórcios como parte do plano de expansão da área de consórcios do Agiplan. Essas e outras informações de negócio costumam ser compartilhadas com os empregados que, aliás, ressaltam a agilidade com que o grupo cresce e se reinventa. No ano passado, por exemplo, o sexto andar do prédio da matriz em Porto Alegre se transformou e ganhou uma roupagem totalmente diferente do universo tradicional de um banco. Com cara de startup, o Agilab opera como um ambiente de desenvolvimento de soluções inovadoras. | bancoagiplan.com.br |

ANNA CAROLINA OLIVEIRA, de Porto Alegre (RS)

PONTOS POSITIVOS

AS OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO INTERNO E DE AQUISIÇÃO DE NOVOS CONHECIMENTOS POR MEIO DE CURSOS SÃO DESTACADAS POR MUITOS E, INCLUSIVE, FUNCIONAM COMO FATORES DE ATRAÇÃO DE CANDIDATOS.

PONTOS A MELHORAR

APESAR DO PROGRAMA MULTIPLICADORES, HÁ NECESSIDADE DE FORMAR TALENTOS COM MAIS RAPIDEZ POR CAUSA DA EXPANSÃO VELOZ. NAS AGÊNCIAS PEDE-SE A TROCA DO TECIDO DOS UNIFORMES, CONSIDERADO DESCONFORTÁVEL.

2017 melhores empresas você sa para trabalhar

Sabemi comemora reconhecimento

O Grupo Sabemi celebra com seus mais de 600 colaboradores o ingresso na lista das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, o que atesta a qualidade de suas práticas de gestão de pessoas, a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho. Com investimentos contínuos em treinamento, aperfeiçoamento e capacitação, a empresa demonstra a ampla valorização do seu quadro de profissionais.

GRUPOSABEMI
Seguros, Previdência & Serviços Financeiros

gruposabemi.com.br

BENS DE CONSUMO

3º BTD

NUMERO DE EMPRESAS	8
DIVIDIDAS EM 4 ESTADOS	CE | DF | PR | SP
NUMERO DE FUNCIONÁRIOS	49 068

MÉDIA SALARIAL *(em reais)*

Operação	1 685,39
Coordenação	7 885,32
Gerência	17 161,77
Direção	48 583,88

38%

62%

FAIXA ETÁRIA

Até 17 anos	0,5%
De 18 a 22 anos	6,3%
De 23 a 26 anos	12,9%
De 27 a 32 anos	26,1%
De 33 a 39 anos	27,2%
De 40 a 49 anos	19,3%
De 50 a 64 anos	7,7%
Acima de 65 anos	0,2%

Fábrica da Brasal Refrigerantes em Taguatinga (DF): para driblar a crise, a empresa criou e-commerce e clube de fidelidade para fãs de cerveja

FOTO: CRISTIANO MARIZ

★ ★ ★ NOTA FINAL → ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO (IFT)

TAMANHO DA EMPRESA, POR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

(P) PEQUENAS | com até 500
(M) MÉDIAS | de 501 a 1 500
(G) GRANDES | mais de 1 500

PRESENÇA NO GUIA	5 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	BRASÍLIA, DF
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	2 035
• 12% MULHERES	• 88% HOMENS

G

NOTA FINAL
83,6

Em tempos de crise, a Brasal Refrigerantes, concessionária e fabricante da marca Coca-Cola, está se reinventando para conquistar o consumidor. Os investimentos incluem o lançamento de dois novos produtos, além de e-commerce de bebidas e um clube de fidelidade para fãs de cerveja. Para que isso aconteça, está até aumentando o quadro. Só para a época de festas de final de ano, cerca de 100 pessoas deverão ser contratadas, nas áreas de venda e suporte. "Precisamos trabalhar com criatividade, contratar e cuidar de quem está conosco", diz Carlos Frederico Cavalcante, diretor de RH da Brasal. O bom tratamento entre as pessoas reflete em um clima descontraído e familiar. O próprio presidente da companhia, Jean Claude Blaffeder, mantém as portas abertas e adota uma postura informal. Pelo menos uma vez por ano, todos se reúnem com ele dentro do programa Conversa com o Diretor, momento em que é possível falar com o líder sobre qualquer assunto. Além disso, a participação das famílias dos empregados nos eventos sociais corporativos é intensa. Os filhos vão à fábrica anualmente para participar de uma colônia de férias que dura dois dias, ganham pacotes de material escolar e presentes de natal. | brasal.com.br/refrigerantes |

CIBELE RESCHKE, de Taguatinga (DF)

PONTOS POSITIVOS

PROGRAMA DE MULTIPLICAÇÃO DE CONHECIMENTOS INCENTIVA AS PESSOAS A DAR CURSOS INTERNOS SOBRE ALGUM ASSUNTO QUE DOMINEM. PARA TODAS AS AÇÕES DE TREINAMENTO PROMOVIDAS, EXISTE AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA.

PONTOS A MELHORAR

AINDA É BAIXO O NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS QUE NÃO SÃO GESTORES NA FORMULAÇÃO DAS METAS E ESTRATÉGIA DA COMPANHIA, AS QUAIS SÃO REPASSADAS AOS TIMES DE CIMA PARA BAIXO DURANTE REUNIÕES.

AVON

PRESENÇA NO GUIA	3 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ESTADOS UNIDOS
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	5 465
• 58% MULHERES	• 42% HOMENS

G

NOTA FINAL
81,0

A multinacional de cosméticos americana Avon passou por uma reestruturação global nos últimos anos que levou à demissão de mais de 2000 funcionários nos países em que atua. Também houve cortes no Brasil, principal mercado, mas a empresa não divulga os números. Nos corredores, a ordem é não falar em crise. O desenvolvimento e a sustentabilidade dos negócios são as prioridades. Em 2016, a companhia fez um mapeamento de todos os cargos do administrativo e, agora, as equipes têm acesso à descrição das funções e competências de cada posição. As ações de promoção da diversidade, um dos valores mais praticados da Avon, tiveram um avanço importante no ano passado. A empresa determinou que houvesse uma quantidade mínima de negros nos processos seletivos e que 20% das vagas fossem preenchidas por eles — o número foi superado, chegando a 28%. Além disso, 10% das vagas de estágio são para a população afrodescendente. Para permitir oportunidades de acesso mais igualitárias, a companhia tornou flexível a exigência de nível de inglês e os líderes receberam um material de comunicação que ressaltava a importância da pluralidade nos times e do engajamento de cada um no acolhimento às diferenças. | avon.com.br |

MARCIA KEDOUK, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

NÃO É FEITA COBRANÇA DOS FUNCIONÁRIOS NA MENSALIDADE DO PLANO DE SAÚDE. SE A COPARTICIPAÇÃO NAS CONSULTAS E NOS EXAMES ULTRAPASSA 10% DO SALÁRIO-BASE OU DA BOLSA-AUXÍLIO, A AVON COBRE A DIFERENÇA.

PONTOS A MELHORAR

A FALTA DE CLAREZA NA COMUNICAÇÃO INTERNA GERA UM CLIMA DE INSEGURANÇA, PRINCIPALMENTE QUANDO ACONTECEM DEMISSÕES. EMPREGADOS AFIRMAM QUE PODERIA HAVER MAIS MOBILIDADE DE CARREIRA ENTRE AS ÁREAS.

GRUPO BOTICÁRIO

PRESENÇA NO GUIA	11 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	CURITIBA, PR
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	7 895
• 69% MULHERES	• 31% HOMENS

G

80,8

Até 2010, o Boticário era uma empresa com cerca de 2000 funcionários. Em sete anos, quadruplicou de tamanho, chegando a quase 8000. Para não perder a essência, a empresa trabalha fortemente a cultura interna. "Por se tratar de uma companhia familiar, a figura do fundador é importante na divulgação de nossos valores", diz Graziella Di Battista Enfeldt, diretora de RH. Como passou por uma série de reestruturações, as mudanças deixaram alguns preocupados. Mas nada que tenha aumentado o *turnover*, que continua próximo a 0%. Apesar do cuidado em comunicar, há queixas sobre falta de clareza na descrição de cargos e salários e no recrutamento interno. "Parece que é protocolar, porque o candidato já foi escolhido", diz uma funcionária, que reclama também da falta de feedback após o processo. O pacote de benefícios, que inclui auxílio-babá para crianças com até 2 anos, compensa frustrações como essas. O problema é que nem sempre chega para quem trabalha nas lojas espalhadas pelo Brasil. Existe certo isolamento e falta de proximidade com os varejistas. "Temos apenas um computador em cada loja, que usamos para fazer vendas e acessar a intranet", diz uma profissional. | grupoboticario.com.br |

MARIANA AMARO, de São José dos Pinhais (PR)

PONTOS POSITIVOS

A SOLIDEZ E O PROPÓSITO DA COMPANHIA SÃO VALORIZADOS. O TRABALHO QUE A EMPRESA DESEMPENHA NA ÁREA DE SUSTENTABILIDADE E O RECONHECIMENTO QUE TEM POR ISSO NO MERCADO TAMBÉM SÃO MOTIVOS DE ORGULHO.

PONTOS A MELHORAR

O PROGRAMA DE SUGESTÃO DE IDEIAS E MELHORIAS FOI DESATIVADO PARA PASSAR POR UMA REFORMULAÇÃO E, DE ACORDO COM OS FUNCIONÁRIOS, NÃO VOLTOU A SER IMPLEMENTADO, O QUE DIMINUI O ESTÍMULO À INOVAÇÃO.

AMBEV

PRESENÇA NO GUIA	11 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BÉLGICA
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	28 627
• 13% MULHERES	• 87% HOMENS

G

80,0

A cada dois meses, os empregados da fabricante de bebidas Ambev respondem a dez perguntas sobre a empresa; e uma vez por ano, a outras 50. Nessas pesquisas, analisam o clima, os chefes, os processos, as oportunidades de melhorias e até os espaços físicos, como os banheiros. Se algum ponto está ruim, os gestores montam um plano de ação e atuam com os "embaixadores do engajamento", grupos organizados por níveis hierárquicos em busca de benfeitorias. Os líderes são igualmente medidos (e cobrados) pelo desenvolvimento das equipes. Se não realizam a avaliação de desempenho e o plano de desenvolvimento dos subordinados, perdem parte do bônus. "Se o gestor não forma líderes e não promove, não impacta pessoas *fum ponto considerado importante na cultura da Ambev!*", diz Fábio Kapitanovas, vice-presidente de RH. Por isso, ele cobra que os executivos escrevam o nome de quem prepararam nos últimos 12 meses. Além do esforço para dar oportunidades de carreira e cultivar bons chefes, os funcionários elogiam os benefícios, como bolsa de estudo integral para cursos técnicos; subsídio de 70% para graduação e pós-graduação; e o 14º salário — que vem para todos, mesmo num ano de resultados ruins. | ambev.com.br |

TATIANA SENDIN, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

PARA OS FUNCIONÁRIOS, A EMPRESA SABE QUE PRECISA MELHORAR A QUALIDADE DE VIDA. A PREOCUPAÇÃO DOS GESTORES EM DESENVOLVER PESSOAS É GENUÍNA; E A CULTURA BASEADA EM RESULTADO, RESPONSABILIDADE E ÉTICA AGRADA.

PONTOS A MELHORAR

O AUXÍLIO-CRECHE É DADO SÓ ÀS MULHERES E A LICENÇA-PATERNIDADE CONTINUA EM CINCO DIAS. HÁ APENAS 27% DE MULHERES LÍDERES, A PARTIR DE SUPERVISÃO. OS FUNCIONÁRIOS ACHAM A MARCA EMPREGADORA MAL-VISTA NO MERCADO.

AMÊNDOAS DO BRASIL

PRESENÇA NO GUIA	2 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	FORTALEZA, CE
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	634
• 61% MULHERES	• 39% HOMENS

M

79,6

A crise passou longe da fornecedora de castanhas Amêndoas do Brasil. Em 2017, a empresa criou uma unidade de novos produtos, que incluem desde chips até bebidas produzidas com a oleaginosa. Somando-se a isso o fato de as exportações representarem 80% do negócio, a companhia cresceu 23% no último ano. O incentivo à educação é um dos valores da empresa que, por meio de uma parceria com o Senac, oferece aulas de ensino fundamental e médio em suas instalações. A iniciativa já alfabetizou mais de 300 pessoas. Há também descontos de 20% em faculdades e outras instituições educacionais — inclusive para filhos e cônjuges dos empregados. O programa Momento Interativo, em que um profissional apresenta sua área, promove um intercâmbio de conhecimento. Quando o assunto é qualidade de vida, há sala de descanso, partidas de futebol toda sexta-feira e fisioterapia na sede. Em termos de carreira, o destaque é o programa de mentoria, em que os colegas mais experientes auxiliam os mais jovens a se desenvolver. Com um quadro majoritariamente feminino, a empresa criou recentemente um comitê de diversidade para discutir o aumento da presença de mulheres na liderança. | amendoasdobrasil.com.br |

LUCIANA LIMA, de Fortaleza (CE)

PONTOS POSITIVOS

O SALÁRIO ACIMA DA MÉDIA PARA A REGIÃO E AS AULAS DE ZUMBA SEMANAIS AGRADAM OS FUNCIONÁRIOS. O ACESSO FÁCIL AO FUNDADOR DA EMPRESA E A ABERTURA DOS GESTORES SÃO BASTANTE VALORIZADOS.

PONTOS A MELHORAR

PEDIDOS PARA BENEFÍCIOS COMO CESTA BÁSICA MENSAL E CRECHE. O FIM DA COPARTICIPAÇÃO NO PLANO DE SAÚDE E A CONSTRUÇÃO DE UMA NOVA PORTARIA, COM ACESSO MELHOR E MAIS SEGURANÇA, SÃO OUTRAS DEMANDAS.

SANTA HELENA

PRESENÇA NO GUIA	2 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	RIBEIRÃO PRETO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	1 238
• 47% MULHERES	• 53% HOMENS

M

78,0

Mesmo dona de um produto barato, a fabricante da tradicional Paçoquita teve suas vendas afetadas pela crise. Isso, somado ao aumento do custo do amendoim e do açúcar, exigiu ajustes na estrutura. No total, 90 pessoas foram demitidas no ano passado, algumas com mais de 15 anos de casa. Nesses casos, a Santa Helena ofereceu um pacote com remuneração adicional para cada ano trabalhado e contratação de coaching, com acompanhamento durante 12 meses, para ajudar na recolocação. "Eram funcionários com muito tempo de empresa. Alguns nunca tinham procurado emprego — era preciso ter essa atenção", diz Elaine Ribeiro, gerente de RH. Esses cuidados fazem com que o sentimento de pertencimento e coletividade de quem fica mantenha-se forte. "Somos incentivados a pensar no próximo", afirma um funcionário. A cultura de respeito e colaboração fica clara na fala dos empregados, que dizem se sentir à vontade para dar ideias e opiniões, e na dos gestores, que defendem a tolerância ao erro, para estimular a inovação. Esses valores também são reforçados por ações mais simples, como o Correio do Bem, em que qualquer colaborador pode enviar um cartão postal físico de reconhecimento ou agradecimento a um colega. | santahelena.com |

ANNA CAROLINA RODRIGUES, de Ribeirão Preto (SP)

PONTOS POSITIVOS

A PREOCUPAÇÃO COM A SEGURANÇA NA FÁBRICA E COM A SAÚDE DOS EMPREGADOS FICA EVIDENTE EM PROGRAMAS DE INCENTIVO À PERDA DE PESO OU NA PRESENÇA DE UM MÉDICO PARA ACOMPANHAMENTO DOS DOENTES CRÔNICOS.

PONTOS A MELHORAR

A OFERTA DE CRECHE E BOLSAS DE ESTUDO É UMA REIVINDICAÇÃO. OS OPERÁRIOS DO TERCEIRO TURNO, QUE TRABALHAM À NOITE, SE SENTEM ESQUECIDOS E SE QUEIXAM DE NÃO SER BENEFICIADOS PELAS AÇÕES REALIZADAS DE DIA PELO RH.

MARS BRASIL

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ESTADOS UNIDOS
SEDE NO BRASIL	CAMPINAS, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	2 384
• 30% MULHERES	• 70% HOMENS

G

77,9

A Mars, fabricante de alimentos e de produtos para animais, enfrenta os desafios da instabilidade econômica brasileira com o investimento que vem da matriz americana. Até 2020, a planta nacional receberá um aporte de 1 bilhão de reais. Além disso, o momento ruim do mercado é driblado pela diversidade de atuação. Apesar de ter registrado queda no volume de vendas em cuidado animal, a Mars nada de braçada no setor de chocolates. Dona das marcas M&M's e Twix, ela triplicou de tamanho no país de 2012 a 2016, passando de 2% para 6% das vendas totais da categoria, segundo dados da consultoria Nielsen. Com isso, quem trabalha no setor de pets sente mais a pressão. "As vendas caíram e o volume de trabalho para reverter o quadro aumentou", diz uma funcionária. Além de melhorar os resultados nesse segmento, a Mars tem o desafio de equilibrar a realidade entre fábricas e escritórios, já que empregados relatam disparidades no pacote de benefícios. Vale-refeição, home office, horário flexível, ambiente *pet friendly* e acesso aos treinamentos online são exclusividade da sede. "Temos buscado maneiras de compensar o nível operacional. Dar folga no aniversário é um exemplo", diz Simone Karpinskas, diretora de RH. | mars.com/brazil |

MICHELE LOUREIRO, de Campinas (SP)

PONTOS POSITIVOS

HÁ OPORTUNIDADES DE EXPATRIAÇÃO E A TRILHA DE CARREIRA É BEM DEFINIDA E CONHECIDA PELOS FUNCIONÁRIOS. DESCONTOS DE ATÉ 30% EM PRODUTOS PRÓPRIOS É OUTRO DESTAQUE ELOGIADO PELOS EMPREGADOS.

PONTOS A MELHORAR

SEGUNDO FUNCIONÁRIOS, A AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS É IMPLEMENTADA SEM TREINAMENTO SUFICIENTE. O TIME DA FÁBRICA QUESTIONA A QUALIDADE DOS RESTAURANTES E A FALTA DE ACESSO A CURSOS DISPONÍVEIS NA INTRANET.

SOROCABA REFRESCOS

PRESENÇA NO GUIA	5 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	SOROCABA, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	790
• 11% MULHERES	• 89% HOMENS

M

77,5

Fabricante licenciada da Coca-Cola, a Sorocaba Refrescos sentiu a crise. Com a queda no poder de compra dos consumidores, muitos cortaram os refrigerantes ou migraram para marcas mais baratas — tanto que a Coca-Cola Brasil anunciou, em abril de 2017, uma queda de 5% no volume de vendas de suas bebidas no país em comparação com o ano anterior. Este cenário fez com que a Sorocaba Refrescos tivesse de tomar algumas decisões difíceis, como a diminuição de turnos na fábrica e o corte de 50 pessoas (de um total de 790). Além disso, o enfoque nas vendas está mais forte do que nunca com a criação do cargo do "promotor vendedor", no qual os profissionais são responsáveis não apenas pela negociação com os clientes mas também por monitorar o ponto de venda. "O trabalho aumentou, mas o salário, que antes era defasado, foi adequado ao mercado", diz um funcionário. E todo mundo parece estar lutando por um objetivo comum. "Por ser uma empresa pequena, todos estão unidos", diz Angelo Fanti, gerente de RH. A união se reflete também nas práticas de desenvolvimento, com o uso dos próprios empregados para multiplicar conhecimento em cursos lecionados pelos mais experientes. | sorocabarefrescos.com.br |

ANNA CAROLINA RODRIGUES, de Sorocaba (SP)

PONTOS POSITIVOS

HÁ BONS PROJETOS DE RECONHECIMENTO, COMO O SUA IDEIA VALE OURO (QUE PARABENIZA OS AUTORES DE SUGESTÕES DE MELHORIA) E O VALORES EM AÇÃO (EM QUE OS EMPREGADOS RECONHECEM UNS AOS OUTROS PELO BOM TRABALHO).

PONTOS A MELHORAR

OS PROFISSIONAIS NÃO SABEM QUAIS SÃO AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A LIDERANÇA. POR ISSO, É PRECISO CRIAR UM PROGRAMA QUE DEIXE MAIS TRANSPARENTE O QUE É NECESSÁRIO PARA SE TORNAR UM GESTOR.

Você cresce com
Agiplan
cresce com você

2017 melhores empresas você s/a para trabalhar

PARA O BANCO AGIPLAN, AS PESSOAS ESTÃO SEMPRE NO TOPO.

Banco Agiplan: uma das melhores empresas para trabalhar no Brasil.

A gente acredita que, se as pessoas crescem, o Banco Agiplan também cresce. Fazemos de tudo para tornar isso uma realidade: acompanhamos o desenvolvimento de cada um dos nossos 3 mil colaboradores e investimos em capacitação profissional e pessoal.

Porque não importa qual é o negócio, são as pessoas que sempre fazem a diferença.

Banco Agiplan

CONSTRUÇÃO CIVIL

4º

NÚMERO DE EMPRESAS	6
DIVIDIDAS EM 4 ESTADOS	MG | PE | SC | SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	9 886

MÉDIA SALARIAL *(em reais)*

Operação	1 899,29
Coordenação	7 515,70
Gerência	14 497,93
Direção	34 741,28

17%

83%

FAIXA ETÁRIA

Até 17 anos	0,3%
De 18 a 22 anos	8,2%
De 23 a 26 anos	12,6%
De 27 a 32 anos	20,8%
De 33 a 39 anos	23,6%
De 40 a 49 anos	22,0%
De 50 a 64 anos	13,1%
Acima de 65 anos	1,0%

A VELHA

Weber Saint-Gobain

Fábrica da Weber Saint-Gobain em Jandira (SP): apesar da crise, o número de empregados permanece o mesmo desde 2013

FOTO: GERMANO LÜDERS

TAMANHO DA EMPRESA E NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

(P) PEQUENAS | com até 500
(M) MÉDIAS | de 501 a 1 500
(G) GRANDES | mais de 1 500

PRESENÇA NO GUIA	9 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	FRANÇA
SEDE NO BRASIL	JANDIRA, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	1 334
• 18% MULHERES	• 82% HOMENS

M

84,8

A Weber Saint-Gobain brasileira, fabricante de argamassas e impermeabilizantes, é uma referência global no grupo. Com 85,5% de satisfação dos funcionários na pesquisa de clima, a subsidiária tem a maior nota entre os 57 países onde a multinacional opera. "Quem se esforça cresce aqui dentro. Há caminhos claros para isso", diz um gestor. A valorização de talentos é constante. Há destaques mensais nas fábricas, duas convenções anuais da área comercial para premiar os melhores desempenhos, e ações de reconhecimento no dia a dia. O programa de aconselhamento de carreira é elogiado. "Os interessados têm atendimento individual e ajuda para traçar seus objetivos de forma confidencial", diz Claudia Ramos, diretora de RH. Foram 400 atendimentos nos últimos dois anos. Mesmo com a retração da construção civil, a Weber não fechou fábrica e mantém o mesmo número de empregados desde 2013. Para o ano que vem, a previsão é de 300 contratações para cargos administrativos e operacionais nos 18 locais de trabalho. Entre os profissionais, a sensação de pertencimento ficou mais forte. "Tivemos 146 promoções em 2016. Foram pessoas que entenderam as novas necessidades da companhia", afirma Claudia. | weber.com.br |

MICHELE LOUREIRO, de Jandira (SP)

PONTOS POSITIVOS

ESTABILIDADE, BENEFÍCIOS ACIMA DA MÉDIA DO MERCADO E TRILHA DE CARREIRA DEFINIDA ESTÃO ENTRE OS DESTAQUES. O INCENTIVO À AUTONOMIA DOS FUNCIONÁRIOS DEIXOU AS DECISÕES MAIS RÁPIDAS E MELHOROU O ACESSO À DIRETORIA.

PONTOS A MELHORAR

A COMUNICAÇÃO COM A ÁREA COMERCIAL AINDA É FRÁGIL E PRECISA DE MAIS AGILIDADE. NOS PROGRAMAS DE SUGESTÕES E IDEIAS NÃO HÁ RETORNO AOS FUNCIONÁRIOS, QUE ACABAM DESESTIMULADOS A PARTICIPAR.

MPD ENGENHARIA

PRESENÇA NO GUIA	5 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	432
• 20% MULHERES	• 80% HOMENS

P

81,4

Crise deve ser vista como oportunidade. Era esse o pensamento na MPD Engenharia quando a empresa lançou, no ano passado, uma nova forma de comercializar os imóveis: o aluguel investido. Nesse modelo, o cliente assina um contrato de 30 meses de aluguel e, no final do período, o dinheiro é revertido em crédito para a compra do mesmo imóvel. "Ver que a empresa está buscando formas de inovar e crescer é um estímulo", diz uma funcionária. Também em 2016, a companhia lançou o prêmio MPD de Inovação e Qualidade e recebeu 69 inscrições de projetos, que foram avaliados por uma comissão mista. Na festa de final de ano, os autores das três melhores sugestões ganharam um celular, um tablet ou um computador. Para este ano, mais uma novidade: a mudança para uma nova sede, que contará com espaço de convivência e comportará melhor os profissionais do escritório. Apesar do clima descontraído, alguns funcionários se incomodam com a falta de atenção à qualidade de vida. O pessoal da obra recebe horas extras, e o administrativo tem banco de horas. Mas os engenheiros não têm controle de entrada e saída. "Mesmo quando alguns profissionais entram às 7 horas, é comum que trabalhem até as 20 horas", diz um empregado. | mpd.com.br |

MARIANA AMARO, de Barueri (SP)

PONTOS POSITIVOS

OS CURSOS OFERECIDOS DENTRO DAS OBRAS, COMO DE INCLUSÃO DIGITAL, SÃO DESTAQUES. O PACOTE DE BENEFÍCIOS, QUE INCLUI DESCONTOS PARA COMPRA DE IMÓVEIS DA CONSTRUTORA, TAMBÉM FOI LEMBRADO COMO DIFERENCIAL.

PONTOS A MELHORAR

FUNCIONÁRIOS QUE MORAM EM SÃO PAULO COBRAM UM ÔNIBUS FRETADO PARA IR ATÉ BARUERI. OUTRA RECLAMAÇÃO É A FALTA DE DIVULGAÇÃO DE VAGAS INTERNAS E DE FEEDBACK PARA QUEM TRABALHA NAS CONSTRUÇÕES.

PORMADE PORTAS

PRESENÇA NO GUIA	16 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	UNIÃO DA VITÓRIA, PR
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	527
• 13% MULHERES	• 87% HOMENS

M

79,2

Na empresa do setor moveleiro, o lema é "esbanjar em educação", diz um dos funcionários. A empresa oferece bolsas de estudo para graduação e pós, e cobre os custos de supletivo para quem não tem ensino médio. Aulas de educação financeira, informática e auditoria também fazem parte do cardápio de cursos. Por investir tanto no desenvolvimento dos profissionais, a empresa raramente demite. Infelizmente, foi isso que precisou acontecer no ano passado. Com a queda nas encomendas, 25 pessoas deixaram a companhia. Mas não saíram desamparadas. "Contratamos quatro sessões de coaching individuais para cada demitido", diz Rafael Gregório Jaworski, gerente de RH. Para os que ficaram, outros tipos de lição foram ensinados. A empresa tem agora uma Cantina da Honestidade. "Os produtos ficam dispostos com os preços, mas ninguém monitora quem está pegando o quê. Todo mundo paga tudo certinho. Essas ações nos fazem pensar em ética e moral por outros pontos de vista", diz um jovem funcionário. A empresa também inova nos negócios. Lançou recentemente uma nova linha de rodapés e trabalha com grupos de melhoria, que são premiados trimestralmente desde 1994. | **pormade.com.br** |

MARIANA AMARO, de União da Vitória (PR)

PONTOS POSITIVOS

A COMPANHIA BUSCA DIVERSAS FORMAS DE SE COMUNICAR: VÍDEOS NO YOUTUBE, PROGRAMAS DE RÁDIO, E-MAILS E VIDEOCONFERÊNCIAS. O ESFORÇO É BEM VISTO PELOS EMPREGADOS. O PACOTE DE BENEFÍCIOS TAMBÉM É ELOGIADO.

PONTOS A MELHORAR

OS FUNCIONÁRIOS GOSTARIAM QUE O RECRUTAMENTO INTERNO E O *JOB ROTATION* FOSSEM PROGRAMAS FORMALIZADOS. TAMBÉM RECLAMAM DA FALTA DE FLEXIBILIDADE E DE LOCAIS DE DESCANSO NO AMBIENTE DE TRABALHO.

TIGRE

PRESENÇA NO GUIA	19 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	JOINVILLE, SC
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	4 418
• 22% MULHERES	• 78% HOMENS

G

79,2

Em 2015, a fabricante de tubos e conexões havia fechado uma unidade em Pouso Alegre (MG) e anunciou no ano seguinte o encerramento das atividades em Camaçari (BA), processo concluído em abril deste ano. As duas operações totalizaram o corte de 600 pessoas. "O segmento registrou queda de 40% nas vendas entre janeiro de 2015 e dezembro de 2016. Foram 17 000 lojas fechadas, ou 30% do varejo de materiais", diz José Renato Domingues, diretor executivo de RH e sustentabilidade da Tigre. Na matriz, em Joinville (SC), houve redução de jornada e salário no segundo semestre do ano passado. Em contrapartida, o RH fez uma revisão das políticas de gestão de pessoas, com destaque para a reformulação do recrutamento interno. Agora, qualquer profissional que preencha os pré-requisitos para um cargo anunciado pode se candidatar. Antes, era preciso ter pelo menos 12 meses na função para concorrer. Desde 2016, 100% das vagas abertas, incluindo as de diretoria, foram divulgadas internamente. "Queremos que as pessoas olhem o processo não como um fechamento de posição, mas como uma oportunidade para conhecer os talentos da empresa", afirma Patrícia Bobbato, gerente de liderança e cultura. | **tigre.com.br** |

MARCIA KEDOUK, de Joinville (SC)

PONTOS POSITIVOS

BENEFÍCIOS COMO PLANO DE SAÚDE E ODONTOLÓGICO, AUXÍLIO-FARMÁCIA E USO DA ASSOCIAÇÃO RECREATIVA E ESPORTIVA DA EMPRESA EM JOINVILLE (SC) SÃO ESTENDIDOS AOS CÔNJUGES, INCLUSIVE PARA CASAIS HOMOAFETIVOS.

PONTOS A MELHORAR

MUITAS EQUIPES SÓ RECEBEM INFORMAÇÕES OFICIAIS DEPOIS QUE OS ASSUNTOS SE DISSEMINARAM. HÁ DÚVIDAS SOBRE PROGRESSÃO SALARIAL E FALTA ABERTURA DOS LÍDERES PARA CONVERSAS SOBRE CARREIRA E DESENVOLVIMENTO.

GRUPO A. YOSHII ENGENHARIA

PRESENÇA NO GUIA	3 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	LONDRINA, PR
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	2 297
• 6% MULHERES	• 94% HOMENS

G

76,7

Nos últimos dois anos, o Grupo A. Yoshii Engenharia teve de reduzir quase pela metade seu quadro de funcionários. Por isso, foi preciso investir em programas para garantir o engajamento e a motivação dos profissionais. Um deles é o que combate o absentismo. Se o índice, nas obras, for igual ou inferior a 2,5%, por exemplo, a equipe ganha um churrasco a cada bimestre. Outra iniciativa foi a Usina de Ideias, que convida os empregados a pensar em melhorias. Em 2016, 38 sugestões foram enviadas e votadas por um comitê; o autor da melhor ideia recebeu uma bonificação de 4000 reais. Mas não foi só ele quem ganhou: as premiações foram de 2000 reais para a segunda e a terceira posições e de 500 reais do quarto ao décimo colocado. "São sugestões que vão desde captação de resíduos e limpeza de tinta até a criação de dispositivos de segurança para as obras", diz Aparecido Siqueira, diretor de RH da empreiteira. Para driblar o clima de insegurança, a empresa investe ainda no desenvolvimento da liderança. "Engenheiros costumam ter mais dificuldade em lidar com pessoas por causa da formação técnica. Então, apostamos em coaching e em treinamentos específicos, como o que ensina a dar feedback", diz o executivo. | ayoshii.com.br |

MARIANA AMARO, de Londrina (PR)

PONTOS POSITIVOS

OS TREINAMENTOS SÃO VARIADOS: DESDE AULAS DE ORATÓRIA ATÉ CURSOS TÉCNICOS, COMO O DE EDIFICAÇÃO. EXISTE FLEXIBILIZAÇÃO DE HORÁRIO PARA O PESSOAL DA OBRA QUE ESTÁ FAZENDO SUPLETIVO.

PONTOS A MELHORAR

HÁ ESPAÇO DE DESCANSO E GINÁSTICA LABORAL EM TODAS AS OBRAS E A SEDE DA EMPRESA TEM ACADEMIA. MAS OS FUNCIONÁRIOS DA FILIAL DE MARINGÁ (PR) RECLAMAM QUE NÃO HÁ NENHUM BENEFÍCIO RELACIONADO À SAÚDE POR LÁ.

PRECON ENGENHARIA

PRESENÇA NO GUIA	4 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	BELO HORIZONTE, MG
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	879
• 23% MULHERES	• 77% HOMENS

M

73,7

A Precon, há 50 anos no ramo de pré-fabricados de concreto, se orgulha de ter desenvolvido uma segunda linha de negócios, hoje sua principal aposta: a industrialização na construção civil residencial. Em sua fábrica, estruturas completas de apartamentos são pré-fabricadas e saem de lá prontas para a instalação. Não à toa, a inovação é um dos principais atrativos para quem trabalha na companhia — os funcionários participam da discussão de ideias e projetos novos, e podem ser recompensados por isso. Os gerentes elogiam também a rapidez com que a empresa se transforma e responde às demandas do mercado. Um dos desafios mais recentes, por exemplo, foram as mudanças feitas pela Caixa Econômica Federal na concessão de crédito imobiliário, o que afetou as empresas do setor de construção. Se, nos anos anteriores, a Precon teve de reduzir o quadro, segundo os funcionários, a integração entre as equipes cresceu, aumentando a colaboração. A comunicação foi intensificada. Um exemplo são as reuniões com a presença do presidente para falar do momento da companhia e das estratégias para o negócio. Por isso, a Precon é elogiada também pela horizontalidade e possibilidade de participação nas decisões estratégicas. | precon.com.br |

BÁRBARA NÓR, de Pedro Leopoldo (MG)

PONTOS POSITIVOS

O PROGRAMA TRILHAS DE SABER, COM TREINAMENTOS MINISTRADOS PELOS FUNCIONÁRIOS, É ELOGIADO. HÁ AINDA PALESTRAS MINISTRADAS POR FIGURAS DE REFERÊNCIA EM TEMAS COMO INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE.

PONTOS A MELHORAR

NÃO EXISTE DESCRIÇÃO DAS TRAJETÓRIAS DE CARREIRA EM TODAS AS ÁREAS. PARA ALGUNS, O RECRUTAMENTO INTERNO É POUCO TRANSPARENTE, POIS ALGUMAS VAGAS NÃO SÃO DIVULGADAS PARA TODOS OS FUNCIONÁRIOS.

COOPERATIVAS DE CRÉDITO

5º

NÚMERO DE EMPRESAS	4
DIVIDIDAS EM 4 ESTADOS	PR | RS | SC | SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	22 777

MÉDIA SALARIAL *(em reais)*

Operação	1 604,67
Coordenação	5 249,65
Gerência	7 430,29
Direção	44 043,98

54%

46%

FAIXA ETÁRIA

Até 17 anos	0,9%
De 18 a 22 anos	8,6%
De 23 a 26 anos	17,6%
De 27 a 32 anos	28,4%
De 33 a 39 anos	22,9%
De 40 a 49 anos	11,2%
De 50 a 64 anos	7,5%
Acima de 65 anos	0,9%

Agência do Sicredi em São Paulo (SP): pesquisas internas e treinamento das equipes para alcançar novos mercados

FOTO: ALEXANDRE BATTIBUGLI

P PEQUENAS | com até 500

M MÉDIAS | de 501 a 1 500

G GRANDES | mais de 1 500

PRESENÇA NO GUIA	11 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	PORTO ALEGRE, RS
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	21 395
• 58% MULHERES	• 42% HOMENS

G

81,9

Inaugurada em 1902 em Nova Petrópolis, interior do Rio Grande do Sul, a primeira cooperativa de crédito da América Latina é hoje uma gigante. Abriu 118 unidades locais e se tornou uma rede de atendimento com mais de 1 500 agências espalhadas por 1 171 municípios de 20 estados brasileiros. Em 2016, após 114 anos de atuação, a companhia se reposicionou. "Queríamos nos repensar para alcançar novos mercados e o público jovem", diz Carlos Magni, diretor executivo de gestão de pessoas. Para isso, foram feitas entrevistas de diagnóstico com lideranças, visitas técnicas às agências e pesquisas com todos os funcionários, além de workshops para capacitá-los. O Sicredi também lançou uma websérie para disseminar a nova identidade. A ação gerou engajamento e resultados positivos: a carteira de associados cresceu 33,8% entre 2015 e 2016 e o patrimônio líquido expandiu 32,7%, somando 11,1 bilhões de reais. As metas atreladas ao Programa de Participação nos Lucros e Resultados foram alcançadas — e os colaboradores receberam, em média, 94% de seu potencial de ganho de remuneração variável. Agora, a cooperativa foca na modernização. Lançou um aplicativo para seus clientes e passou a oferecer acesso pelo Apple Watch. | **sicredi.com.br** |

ANNA CAROLINA OLIVEIRA, de Porto Alegre (RS)

PONTOS POSITIVOS

A TRANSPARÊNCIA NA COMUNICAÇÃO É UMA DAS CARACTERÍSTICAS MAIS ELOGIADAS. SOMAM-SE A ISSO OS TREINAMENTOS CORPORATIVOS E A PLATAFORMA INTERNA DE COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES SOBRE SOLUÇÕES.

PONTOS A MELHORAR

QUEM ESTÁ EM PORTO ALEGRE RECLAMA DE POUCAS VAGAS NO ESTACIONAMENTO. OUTRA QUEIXA É A FALTA DE SINERGIA ENTRE DEPARTAMENTOS E AGÊNCIAS. OS FUNCIONÁRIOS PEDEM A ADOÇÃO DA PRÁTICA DE JOB ROTATION.

SICOOB CREDICITRUS

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	BEBEDOURO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	802
• 47% MULHERES	• 53% HOMENS

M

74,4

Em épocas de crise, bancos costumam restringir o acesso a crédito por temer a inadimplência. No cooperativismo, isso não ocorre, pois os clientes são associados da instituição. "É quando mais crescemos e conseguimos novos associados", diz Adriano Avanço, diretor de RH do Sicoob Credicitrus. Até chegar a esse ponto, foi um longo caminho. A entidade foi fundada em 1983 por produtores rurais de Bebedouro e Monte Azul Paulista, no interior de São Paulo, para ser o braço financeiro da Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo (Coopercitrus). Mas só em 2010 passou a integrar o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil. Atualmente, atende 75 000 cooperados em 58 filiais em Minas Gerais e São Paulo. Os empregados também são associados, e os valores do cooperativismo permeiam a cultura da empresa. "Diferentemente dos bancos, aqui somos parte de uma família", afirma um funcionário. Até o fim do ano, a previsão é contratar 40 pessoas para atuar em quatro unidades que devem ser abertas e na diretoria de riscos e compliance, uma exigência do Banco Central. Apesar do otimismo, alguns acham que falta cuidado em relação ao tamanho das equipes, o que gera sobrecarga de trabalho. | **credicitrus.com.br** |

ANNA CAROLINA RODRIGUES, de Bebedouro (SP)

PONTOS POSITIVOS

EMBORA HAJA UMA HIERARQUIA FORMAL, OS LÍDERES SÃO PRÓXIMOS DAS EQUIPES. OS COLABORADORES APRECIAM A BOLSA DE ESTUDO, O AUXÍLIO-CRECHE OU BABÁ — EQUIVALENTE A 50% DO SALÁRIO MÍNIMO — E AS GRATIFICAÇÕES.

PONTOS A MELHORAR

A REMUNERAÇÃO É UMA DAS PRINCIPAIS QUEIXAS, MAS OS FUNCIONÁRIOS APOSTAM NUMA MELHORA APÓS A SEGMENTAÇÃO DA CLIENTELA. ELES TAMBÉM PEDEM PLANO DE CARREIRA E MELHOR COMUNICAÇÃO ENTRE AGÊNCIAS E MATRIZ.

UNIPRIME NORTE DO PARANÁ

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	LONDRINA, PR
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	283
• 53% MULHERES	• 47% HOMENS

P

74,3

A recessão não afetou quem trabalha na Uniprime Norte do Paraná, cooperativa de economia e crédito mútuo de médicos, empresários e profissionais das ciências e das artes. No ano passado, enquanto muita gente sofria para bater metas e sair do vermelho, a empresa viveu o melhor resultado de sua história. Até o próximo ano, mais quatro agências devem ser inauguradas. Não à toa, portanto, o clima é tão elogiado. "Mas não é só porque temos bons resultados que estamos engajados. A empresa estimula que construamos, ganhemos e percamos juntos", diz um funcionário. "Saí de outro banco para vir para cá por um salário menor só por causa do clima e da qualidade de vida", afirma um gerente. Apesar de não ter jornada flexível, já que o horário de funcionamento das agências é controlado pelo Banco Central, os trabalhadores garantem que a autonomia e a cultura de reconhecimento tornam o ambiente leve, apesar da pressão das metas. "Temos a sensação de participar do negócio", diz uma colaboradora. Como não é possível manter uma estrutura de RH em todas as agências, os analistas fazem visitas aos locais de trabalho, e encontraram uma solução tecnológica para se fazer presentes: a oferta de coaching via Skype. | **uniprimebr.com.br** |

MARIANA AMARO, de Londrina (PR)

PONTOS POSITIVOS

A EMPRESA INVESTE NA QUALIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS. OS CURSOS E TREINAMENTOS OFERECIDOS, COMO O DE ORIENTAÇÃO FINANCEIRA, E AS BOLSAS DE ESTUDO DE IDIOMAS E DE MBA DE GESTORES SÃO BASTANTE ELOGIADOS.

PONTOS A MELHORAR

O PLANO DE CARREIRA AINDA ESTÁ SENDO IMPLEMENTADO. OS FUNCIONÁRIOS DAS AGÊNCIAS MAIS ANTIGAS RECLAMAM QUE FALTAM ESPAÇOS DE DESCANSO E CONVIVÊNCIA. EM ALGUMAS ÁREAS, O FEEDBACK DEIXA A DESEJAR.

SICOOB SÃO MIGUEL SC

PRESENÇA NO GUIA	4 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	SÃO MIGUEL DO OESTE, SC
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	297
• 56% MULHERES	• 44% HOMENS

P

74,0

A cooperativa de crédito Sicoob São Miguel, com sede no oeste catarinense e atuação em todo o país, incorporou duas outras cooperativas em 2016. Uma, na cidade de Indaial (SC), somou aos negócios 3 568 associados, três agências, 19 funcionários e 18 milhões de reais em ativos. A segunda foi em Joinville, onde a Sicoob já contava com duas agências. Essa aquisição trouxe mais seis unidades de atendimento, 10 409 associados, 44 funcionários e 42 milhões de reais em ativos. O crescimento motivou a criação de um programa de treinamento para as chefias — o Curso Técnico de Desenvolvimento —, para garantir o alinhamento das equipes às práticas da entidade. Nele, 30 gestores aprofundam conhecimentos específicos do mercado de crédito e aprimoram habilidades comportamentais, como relacionamentos. Já na universidade corporativa, todos os funcionários têm acesso às aulas online, que vão de ética a práticas contra lavagem de dinheiro e são divididas por temas: liderança e governança, cooperativismo, cultura e cidadania, excelência operacional e negócios. Aproximar a alta liderança da base é outra preocupação da cooperativa, que tem realizado nas agências edições regionais do café com a diretoria. | **sicoobsc.com.br/sicoobsmo** |

MARCIA KEDOUK, de São Miguel do Oeste (SC)

PONTOS POSITIVOS

A SEMANA INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES, COM AÇÕES VOLTADAS PARA A SEGURANÇA E O BEM-ESTAR, TEVE COMO TEMA EM 2016 A SAÚDE MENTAL. OS COMPUTADORES SÃO PROGRAMADOS PARA DESLIGAR AO FIM DA JORNADA.

PONTOS A MELHORAR

ALGUNS FUNCIONÁRIOS NÃO SÃO CHAMADOS PARA CONVERSAS INDIVIDUAIS DEPOIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO. O FEEDBACK ACONTECE APENAS UMA VEZ AO ANO, E AS EQUIPES SENTEM FALTA DE MAIS ENCONTROS PARA FALAR SOBRE CARREIRA.

Weber, campeã no setor da construção civil.

Trabalho em equipe sempre dá certo

we care

Uma empresa que se importa com a vida das pessoas.

Comitê de Direção da **Weber**, produtos **quartzolit**

Juntos, tornamos a marca **quartzolit** referência em argamassas, rejuntes e impermeabilizantes.

melhores empresas você s/a para trabalhar

Campeã
no setor da construção civil.

melhores empresas você

4º lugar
entre as melhores empresas para começar a carreira.

www.weber.com.br

/weberquartzolit

weber SAINT-GOBAIN produtos quartzolit

80 anos

COOPERATIVAS DE SAÚDE

6º

NÚMERO DE EMPRESAS	12
DIVIDIDAS EM 6 ESTADOS	ES | RJ | RS | SC | SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	8 987

MÉDIA SALARIAL *(em reais)*

Operação	1 493,48
Coordenação	6 448,95
Gerência	16 142,15
Direção	39 778,25

73%

27%

FAIXA ETÁRIA

Até 17 anos	1,9%
De 18 a 22 anos	7,9%
De 23 a 26 anos	11,1%
De 27 a 32 anos	27,0%
De 33 a 39 anos	28,2%
De 40 a 49 anos	17,2%
De 50 a 64 anos	6,3%
Acima de 65 anos	0,3%

A VEZ DE

Unimed Sul Capixaba

Funcionários da Unimed Sul Capixaba em Cachoeiro de Itapemirim (ES): bônus de até 3 000 reais para quem tem boas ideias para inovar

FOTO: SÉRGIO CARDOSO

(P) PEQUENAS | com até 500
(M) MÉDIAS | de 501 a 1500
(G) GRANDES | mais de 1500

PRESENÇA NO GUIA	9 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	CACHOEIRO DE ITAPEMIRIM, ES
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	243
• 61% MULHERES	• 39% HOMENS

P

83,9

O salário pago pela Unimed Sul Capixaba está acima da média de outras companhias da região. Mas esse é apenas um dos fatores que fazem os funcionários felizes. Para eles, é preciso levar em conta também o fácil acesso à diretoria, o incentivo à participação de todos nas ações de melhorias e os investimentos no desenvolvimento profissional. Além de cafés da manhã dos empregados com os principais executivos, a entidade instituiu, recentemente, o Fale com o Presidente, ramal em que qualquer um deixa recado e recebe, em até três dias úteis, uma resposta do executivo Pedro Scarpi Melhorim. Já o Banco de Ideias reconhece as boas sugestões com homenagens e bonificações entre 100 e 3000 reais, de acordo com o impacto da melhoria. Para implantar o projeto de gestão do conhecimento, a Unimed Sul Capixaba mapeou não só os processos críticos mas também os profissionais que melhor sabiam executá-los e os que precisavam aprender. Depois, capacitou multiplicadores para disseminar esses conhecimentos. A crítica fica por conta das promoções. "É porque ninguém sai daqui", diz um empregado. Mesmo assim, na matriz de sucessão há 30 funcionários já identificados para ocupar cargos estratégicos no futuro. | unimed.coop.br/web/sulcapixaba |

URSULA ALONSO MANSO, de Cachoeiro de Itapemirim (ES)

PONTOS POSITIVOS

A COOPERATIVA CRIOU O "LOUNGE DOS COLABORADORES", A PEDIDO DOS PRÓPRIOS FUNCIONÁRIOS. O NOVO ANDAR, UM INVESTIMENTO DE 200 000 REAIS, TEM SALA DE TV, JOGOS E POLTRONAS PARA RELAXAMENTO.

PONTOS A MELHORAR

O RH PRECISA ESCLARECER O PLANO DE CARREIRA PARA O OPERACIONAL. OS EMPREGADOS GOSTARIAM QUE A ENTIDADE CONTRIBUÍSSE COM O PLANO DE PREVIDÊNCIA PRIVADA E MELHORASSE O VALOR DOS VALES ALIMENTAÇÃO E REFEIÇÃO.

UNIMED CENTRAL DE SERVIÇOS RIO GRANDE DO SUL

PRESENÇA NO GUIA	4 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	CANOAS, RS
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	315
• 70% MULHERES	• 30% HOMENS

P

82,7

Dos 23 gestores da Unimed Central de Serviços, cooperativa que atende as unidades das afiliadas do Rio Grande do Sul e distribui produtos para o mercado hospitalar, 20 foram capacitados e formados lá dentro. Isso porque, desde 2009, a instituição valoriza formalmente o recrutamento interno, o treinamento e a formação de sucessores. Não é à toa que os funcionários apontam o desenvolvimento profissional como um dos pontos fortes. Todos os colaboradores de lá contam com aconselhamento de carreira e têm opções de trilha para cargos de gestão ou de especialista. Para cada uma dessas alternativas existe um mapa de excelência com a descrição dos treinamentos exigidos para que o profissional exerça a função. No caso específico das altas posições, há um programa de desenvolvimento de competências de liderança por meio do qual os participantes reciclam o conhecimento e aprimoram habilidades de gestão. Esse tipo de formação ajuda o grupo na hora de identificar potenciais sucessores e de trabalhar na preparação dos mesmos. A prática, aliás, é mandatória e, no período de férias do gestor, é o analista líder (o potencial sucessor) quem assume a área para adquirir experiência. | unimed.coop.br/web/centralrs |

ANNA CAROLINA OLIVEIRA, de Canoas (RS)

PONTOS POSITIVOS

AS AÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA AJUDARAM AS PESSOAS A DIMINUIR A CARGA DE TRABALHO, ESPECIALMENTE A LIDERANÇA. HOJE NÃO É POSSÍVEL ACESSAR O E-MAIL CORPORATIVO ENTRE 22 E 7 HORAS NEM FAZER HORAS EXTRAS EM EXCESSO.

PONTOS A MELHORAR

A EXPECTATIVA EM RELAÇÃO À PROMESSA DE MUDANÇA PARA UM NOVO PRÉDIO É GRANDE. A ESTRUTURA TORNOU-SE PEQUENA E OS FUNCIONÁRIOS ESTÃO MAL ACOMODADOS. AUXÍLIO-CRECHE ESTENDIDO PARA OS PAIS É OUTRO PEDIDO.

UNIMED VALES DO TAQUARI E RIO PARDO

PRESENÇA NO GUIA	14 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	LAJEADO, RS
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	552
• 77% MULHERES	• 23% HOMENS

M

82,4

O período entre 2016 e 2017 foi marcado pela modernização das práticas de RH na Unimed Vales do Taquari e Rio Pardo. Processos tradicionais, como a organização de cargos e salários, o controle de vagas e a administração de benefícios, migraram do Excel para um software de gestão. Uma mudança importante para os colaboradores foi a possibilidade de inscrição nos treinamentos por meio do novo sistema. Em 2017, a avaliação de desempenho também ganhou cara nova: agora ela é feita numa plataforma integrada ao novo programa de gestão. Nessa mesma linha, a caixinha de ideias converteu-se numa rede colaborativa. Agora os funcionários podem cadastrar sugestões, contribuir com as ideias de outros colegas e construir soluções em conjunto por meio do projeto Inovar. Já são mais de 100 ideias lançadas. Esse movimento é fruto do planejamento estratégico de 2016, com foco no desenvolvimento de uma cultura de inovação e na revisão do código de conduta. Para internalizar essas duas mudanças, todos os empregados passaram por treinamentos. E parece que as ações surtiram efeito — os colaboradores conhecem bem os valores corporativos e sabem que a criatividade é essencial para o crescimento do negócio. | unimed.coop.br/web/vtrp |

ANNA CAROLINA OLIVEIRA, de Lajeado (RS)

PONTOS POSITIVOS

ALÉM DE A SEDE ADMINISTRATIVA SER ECOLOGICAMENTE CORRETA, A EMPRESA CUIDA DO MEIO AMBIENTE POR MEIO DAS BLITZE DE SUSTENTABILIDADE, UMA INSPEÇÃO-SURPRESA PARA CHECAR O CUMPRIMENTO DAS REGRAS AMBIENTAIS.

PONTOS A MELHORAR

A COOPERATIVA AINDA NÃO TEM PRÁTICAS ROBUSTAS DE DIVERSIDADE. NA OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS, O ASSUNTO DEVERIA SER DEBATIDO COM MAIS FREQUÊNCIA. MUITOS CONSIDERAM A ENTIDADE EXCESSIVAMENTE CONSERVADORA.

UNIMED SÃO JOSÉ DO RIO PRETO

PRESENÇA NO GUIA	10 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	SÃO JOSÉ DO RIO PRETO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	1011
• 56% MULHERES	• 44% HOMENS

M

82,1

Quando perguntados sobre os resultados da cooperativa nos últimos anos, os funcionários da Unimed São José do Rio Preto não perdem o sorriso. "Não houve crise por aqui, pelo menos não como em outras empresas e cidades", diz uma profissional. Neste ano, a instituição deve se manter no patamar de crescimento de 1% (parece pouco, mas o mercado de saúde, em geral, teve uma retração de 4%) e, em alguns momentos, contratou mais de 100 pessoas por mês. "Recentemente lançamos um serviço de gestão de saúde ocupacional e um novo ambulatório de medicina da família. Investimos em inovação com a criação de um programa de sugestões dos funcionários", diz Geila Hipólito Rodrigues, gerente de RH. Uma das ideias saídas do projeto foi a remoção das lixeiras que ficavam embaixo de cada uma das mesas. "Facilitou a coleta, obrigou as pessoas a andar mais e até diminuiu a quantidade de lixo descartado", diz um gestor. Com 69% do quadro composto de mulheres, o RH foca seus esforços de diversidade em outras áreas. A empresa fez um workshop para falar sobre inclusão de transgêneros e agora coloca o nome social deles nas carteirinhas de clientes, além de abrir vagas para a contratação do público LGBT. | unimedriopreto.com.br |

MARIANA AMARO, de São José do Rio Preto (SP)

PONTOS POSITIVOS

O CLIMA DE COOPERAÇÃO É ELOGIADO PELOS FUNCIONÁRIOS. O PACOTE DE BENEFÍCIOS, ESPECIALMENTE O DOS LÍDERES, QUE REEMBOLSA AS AULAS DE INGLÊS NA ESCOLA ESCOLHIDA PELO GESTOR, TAMBÉM É UM DESTAQUE.

PONTOS A MELHORAR

OS VENDEDORES RECLAMAM QUE NÃO HÁ COBERTURA DA DEPRECIAÇÃO DO AUTOMÓVEL. JÁ OS PSICÓLOGOS SENTEM FALTA DE UM PLANO DE CARREIRA ESTRUTURADO. O MESMO VALE PARA OUTROS PROFISSIONAIS.

UNIMED PORTO ALEGRE

PRESENÇA NO GUIA	7 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	PORTO ALEGRE, RS
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	1 841
• 75% MULHERES	• 25% HOMENS

G

80,1

A redução do número de clientes e o aumento da solicitação de exames e cirurgias por causa da ameaça de uma demissão iminente são algumas das consequências da crise no setor de saúde. Na Unimed Porto Alegre, entretanto, o cenário ruim gerou soluções interessantes. Para melhorar a saúde financeira, a cooperativa investiu em práticas da medicina preventiva, como a oferta de mais médicos da família e a formação de grupos de corrida, caminhada e reeducação alimentar. A medida estendeu-se ao público interno e tem ajudado no acompanhamento de doentes crônicos e na redução de atendimentos desnecessários. O Programa de Redução de Desperdício também auxilia nesse sentido. Foi de grupos de discussão que surgiram soluções como a implantação de redutores do jato das torneiras e a captação de água da chuva para uso na descarga dos banheiros. Apesar de os autores das ideias de melhoria não serem premiados em dinheiro, os funcionários da Unimed Porto Alegre não deixam de ser recompensados. Desde 2014 a empresa promove experiências únicas para os aniversariantes: de visitas guiadas aos estádios do Grêmio e do Inter a show de mágica com o famoso ilusionista Kronnus. | **unimedpoa.com.br** |

ANNA CAROLINA OLIVEIRA, de Porto Alegre (RS)

PONTOS POSITIVOS

O AUXÍLIO-CRECHE PARA OS FILHOS DE ATÉ 6 ANOS DE IDADE, VÁLIDO PARA HOMENS E MULHERES, É MUITO ELOGIADO. O SENSO DE CUIDADO DEMONSTRADO NOS PROJETOS SOCIAIS DA INSTITUIÇÃO TAMBÉM É APROVADO.

PONTOS A MELHORAR

FALTA CLAREZA EM RELAÇÃO AO PROCESSO DE RECRUTAMENTO INTERNO E À DESCRIÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE CADA VAGA. OS FUNCIONÁRIOS PEDEM MAIS SUPORTE AO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA, TANTO DO RH QUANTO DOS CHEFES.

HOSPITAL UNIMED SUL CAPIXABA

PRESENÇA NO GUIA	7 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	CACHOEIRO DE ITAPEMIRIM, ES
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	481
• 73% MULHERES	• 27% HOMENS

P

79,8

No Hospital Unimed Sul Capixaba, a avaliação de desempenho é anual e segue o modelo 360 graus. Todos, independentemente do cargo, passam por autoavaliação, avaliação dos pares e superiores, além de avaliação dos subordinados, se forem gestores. Esse processo é visto como uma oportunidade de crescimento e tem os compromissos registrados no plano de desenvolvimento individual. "Aproveitei uma reunião de feedback com meu gestor e pleiteei um aumento salarial", diz um funcionário. "E consegui." É também com base nessa avaliação que são definidas as necessidades de treinamento para as áreas e identificados os futuros gestores, que participam de capacitação específica com o RH, no programa Jovens Líderes. Treinamento, aliás, é assunto sério no Hospital Unimed Sul Capixaba. "Está entre as competências da liderança estimular o aprendizado das equipes. Temos até de organizar a escala para liberar os funcionários para cursos", afirma uma gestora. Quem recebe subsídio do hospital para cursos técnicos, de graduação ou pós também conta com o benefício de horário flexível. "Nos meus dois anos de mestrado,não trabalhei às segundas-feiras", diz um líder. | **unimed.coop.br/web/sulcapixaba/hospital1** |

URSULA ALONSO MANSO, de Cachoeiro de Itapemirim (ES)

PONTOS POSITIVOS

AS MULHERES GOSTAM DO PROJETO PANTERA, EM QUE PODEM FAZER UNHA E SOBRANCELHA NA EMPRESA. AS AULAS DE DANÇA, A MASSOTERAPIA E A CORRIDA ORIENTADA POR PREPARADOR FÍSICO RECEBEM ELOGIOS.

PONTOS A MELHORAR

OS GESTORES ACREDITAM QUE PODERIA HAVER CARREIRA EM Y, CONTEMPLANDO QUEM NÃO TEM INTERESSE EM LIDERAR PESSOAS. OS FUNCIONÁRIOS REIVINDICAM A CRIAÇÃO DE UM PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS.

UNIMED SOROCABA

PRESENÇA NO GUIA	2 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	SOROCABA, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	298
• 84% MULHERES	• 16% HOMENS

P

79,0

Na Unimed Sorocaba, houve uma leve queda no número de beneficiários nos últimos meses e também um aumento no uso do plano de saúde pelos que permaneceram clientes. Mas a taxa de inadimplência, fator crucial para a saúde do negócio, se manteve estável. Com as contas em ordem, nos próximos meses, a entidade pretende centralizar numa nova área todas as unidades administrativas hoje espalhadas pela cidade. A parceria com o Hospital Dr. Miguel Soeiro, que faz parte do mesmo grupo, favorece as vendas da operadora. A boa gestão de pessoas também tem impacto nesses resultados. Para cultivar um clima de trabalho agradável, foram adotadas práticas como as conversas de feedback entre lideranças e equipe e o uso de decorações temáticas no setor de telefonia — que precisa lidar com clientes estressados. A empresa tem boa reputação na cidade, o que é motivo de orgulho para os funcionários. Muitos procuram trabalho por lá por saber das possibilidades de crescimento interno. Para os colaboradores, a empresa não está perfeita, mas o esforço da alta direção é apreciado. "Aqui tem proximidade e seriedade. Os líderes conhecem nossos problemas e cada decisão é prudente", diz um funcionário. | **unimedsorocaba.coop.br** |

ANNA CAROLINA RODRIGUES, de Sorocaba (SP)

PONTOS POSITIVOS

UMA PESQUISA INTERNA DE CLIMA HAVIA APONTADO O DESCONTENTAMENTO DOS PROFISSIONAIS POR NÃO TEREM UMA ÁREA DE DESCANSO. A UNIMED SOROCABA OUVIU E CRIOU UM ESPAÇO, QUE DEVE SER AMPLIADO EM BREVE.

PONTOS A MELHORAR

OS FUNCIONÁRIOS ACREDITAM QUE AS ÁREAS PODERIAM TER MAIS VERBAS E AUTONOMIA PARA EMPREGAR RECURSOS, SELECIONANDO MELHOR OS TREINAMENTOS E INVESTINDO MAIS PARA DESENVOLVER OS EMPREGADOS.

UNIMED VOLTA REDONDA

PRESENÇA NO GUIA	6 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	VOLTA REDONDA, RJ
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	1 113
• 76% MULHERES	• 24% HOMENS

M

79,0

Como promover a inclusão de funcionários LGBT ou abordar o tema da obesidade com um colaborador sem ser abusivo ou preconceituoso são alguns dos temas presentes em treinamentos de liderança na Unimed Volta Redonda. Acolher as pessoas como elas são é um dos princípios que norteiam a cooperativa: gentileza, respeito e competência. Essa trinca guia tanto a avaliação dos empregados quanto os processos de recrutamento — já que a entidade acredita que isso ajuda a escolher candidatos com maior aderência à cultura. Cuidar é o nome do recém-inaugurado espaço de descompressão, com mesas de pingue-pongue e pebolim, fliperama, TV, sofás e pufes. Na área externa, a Unimed Volta Redonda tem campo de futebol, pista de caminhada, academia ao ar livre e churrasqueira para os colaboradores e familiares. "Todo mundo quer trabalhar aqui. A empresa anunciou três vagas no Facebook e, em dois dias, recebeu 400 currículos", diz um gestor. Quem faz dez ou 15 anos de casa ganha uma viagem de sete dias para o Nordeste com acompanhante. No ano passado, a empresa lançou o programa Talentos do Futuro, que prevê dois anos de capacitação para desenvolver novos líderes. | **unimedvr.com.br** |

URSULA ALONSO MANSO, de Volta Redonda (RJ)

PONTOS POSITIVOS

TODOS PODEM TER SESSÕES DE COACHING, INDEPENDENTEMENTE DO CARGO. PARA O TIME OPERACIONAL, ELAS SÃO REALIZADAS PELA EQUIPE DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL DA COMPANHIA. PARA OS LÍDERES, POR UMA CONSULTORIA EXTERNA.

PONTOS A MELHORAR

SEGUNDO OS FUNCIONÁRIOS, SÓ OS CHEFES PARTICIPAM DA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DA EMPRESA E, NAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS, HÁ POUCO INCENTIVO PARA QUE O NÍVEL OPERACIONAL FREQUENTE CURSOS E SE DESENVOLVA.

CENTRAL NACIONAL UNIMED

PRESENÇA NO GUIA	11 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	1 392
• 71% MULHERES	• 29% HOMENS

M

77,2

A nova diretoria da Central Nacional Unimed tem desafiado os funcionários. Alexandre Augusto Ruschi Filho, presidente que assumiu em março, quer que a cooperativa fique entre as quatro maiores operadoras de planos de saúde do Brasil. Também é um pedido do executivo que os empregados acessem mais a intranet e leiam os informativos enviados por e-mail. Uma das novidades é a revisão do planejamento estratégico, que trará benefícios aos empregados. "Teremos remuneração variável, e as metas serão desenhadas com base na estratégia da gestão e da empresa", diz Rosimeire Franco, superintendente de gestão de pessoas. Para o time, a sensação é de confiança, pois, mesmo num período economicamente conturbado, o clima continua positivo. Alguns elementos ajudam, como a folga em um dia do mês de aniversário, a ginástica laboral diária e o Na Medida, programa que estimula exercícios e hábitos alimentares e premia os destaques com bicicletas. Há ainda subsídios para faculdade, pós-graduação ou MBA (de 35% a 70%) e treinamento específico para gestão feminina, cujo foco é a ascensão de mulheres na empresa — hoje, 60% do quadro de líderes é composto de funcionárias. | centralnacionalunimed.com.br |

NINA NEVES, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

O PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA A POSENTADORIA É ABERTO A PESSOAS DE QUALQUER IDADE QUE SE INTERESSEM PELO TEMA. HÁ ORIENTAÇÃO FINANCEIRA E PSICOLÓGICA E ANÁLISE DAS POSSIBILIDADES DE CARREIRA FUTURA.

PONTOS A MELHORAR

A POLÍTICA DE HORÁRIO FLEXÍVEL FOI IMPLANTADA, E OS EMPREGADOS TÊM 1 HORA MALEÁVEL NA ENTRADA E NA SAÍDA. MAS O PESSOAL DIZ QUE O PROJETO NÃO É BEM-VISTO POR MUITOS DOS LÍDERES DA COOPERATIVA.

UNIMED MISSÕES RIO GRANDE DO SUL

PRESENÇA NO GUIA	12 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	SANTO ÂNGELO, RS
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	460
• 69% MULHERES	• 31% HOMENS

P

74,0

Entre as novidades implantadas em 2016 pela área de RH da Unimed Missões constam o programa de aposentadoria, uma linha de 0800 com uma psicóloga e o ClubeFit, programa de gestão da saúde e da qualidade de vida com foco em ações preventivas. Também no ano passado foram revisadas as competências de cada cargo, cuja descrição está sendo migrada para o novo software de gestão de pessoas. A ideia é que os funcionários possam visualizar os requisitos de sua posição atual e ter maior clareza sobre o perfil das vagas divulgadas internamente. Esse tipo de iniciativa deve ajudar os colaboradores, que, hoje, alegam não conhecer tão bem as possibilidades de carreira disponíveis na Unimed Missões. O setor de psicologia organizacional, criado no ano passado, é mais uma iniciativa para auxiliar na orientação e no desenvolvimento profissional. Este, aliás, se dá por meio de benefícios como o financiamento educacional para cursos técnicos, de graduação e pós. O subsídio varia de 10% a 50% do valor da mensalidade. Vale destacar uma política de remuneração com grande aprovação pelos funcionários: quem conclui um curso de especialização de longa duração recebe um aumento de 10% a 15%. | unimed.coop.br/web/missoes |

ANNA CAROLINA OLIVEIRA, de Santo Ângelo (RS)

PONTOS POSITIVOS

TANTO O NÍVEL OPERACIONAL QUANTO O GERENCIAL RESSALTAM A IMPORTÂNCIA DA FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO POR MEIO DO BANCO DE HORAS. ISSO FACILITA A ROTINA NOS DIAS DE PROVA E DE QUEM ESTUDA NO PERÍODO DIURNO.

PONTOS A MELHORAR

A EXTENSÃO AOS HOMENS DO AUXÍLIO-CRECHE OU BABÁ, HOJE RESTRITO ÀS FUNCIONÁRIAS MULHERES, É UMA DEMANDA. OUTRO PEDIDO É UMA TABELA COM VALORES DIFERENCIADOS DE PLANO DE SAÚDE PARA QUEM SE APOSENTA.

HOSPITAL DR. MIGUEL SOEIRO

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	SOROCABA, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	1 490
• 78% MULHERES	• 22% HOMENS

M

73,4

Inaugurado em 1996, o Hospital Dr. Miguel Soeiro é resultado de uma aposta ambiciosa da Unimed Sorocaba. Construída em um terreno de 67 000 metros quadrados, a unidade, reconhecida por sua estrutura moderna e pela qualidade do atendimento, é um grande atrativo para a captação de novos clientes. Mas o hospital não passou ileso pela crise econômica e sentiu os efeitos do desemprego na região. "Para lidar com a situação, apostamos no planejamento estratégico", diz Miguel Soeiro Filho, superintendente de RH, referindo-se à postura da empresa de analisar minuciosamente as despesas para não precisar cortar pessoas. Para isso, o hospital também tem investido na formação de sua liderança. Nos últimos dois anos, uma consultoria externa foi contratada para mapear o perfil de todos os gestores, que, posteriormente, receberam sessões de coaching para desenvolver as competências necessárias para a função. Após esse trabalho, os chefes passaram a ser mais cobrados em relação ao feedback, que deixou de ser parte da avaliação anual para se tornar uma prática cotidiana. Com planos de ampliar a UTI, o Hospital Dr. Miguel Soeiro deve abrir temporada de contratações proximamente. | unimedsorocaba.coop.br |

ANNA CAROLINA RODRIGUES, de Sorocaba (SP)

PONTOS POSITIVOS

O HOSPITAL É CONSIDERADO O MELHOR DA REGIÃO EM TERMOS DE REMUNERAÇÃO, COM SALÁRIOS QUE SE EQUIPARAM AOS DA CAPITAL PAULISTA. ALGUNS BENEFÍCIOS, COMO O VALE-CESTA BÁSICA DE 130 REAIS POR MÊS, TÊM APROVAÇÃO.

PONTOS A MELHORAR

A EMPRESA OFERECE AUXÍLIO-CRECHE DE 203,40 REAIS A MÃES COM FILHOS DE ATÉ 5 ANOS. O BENEFÍCIO PODERIA SER ESTENDIDO AOS HOMENS, DIZEM OS FUNCIONÁRIOS, QUE TAMBÉM REIVINDICAM PLANO DE CARREIRA MAIS CLARO.

UNIMED CHAPECÓ

PRESENÇA NO GUIA	2 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	CHAPECÓ, SC
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	898
• 84% MULHERES	• 16% HOMENS

M

73,1

Mais de 20% de crescimento em faturamento e estrutura foi a marca que a cooperativa de trabalho médico Unimed Chapecó alcançou em 2016. A inauguração da unidade de tratamento intensivo neonatal em fevereiro do ano passado levou à contratação de 20 profissionais. O número de empregados da UTI de adultos duplicou. As metas agora são inaugurar uma unidade de pronto-atendimento e ampliar o centro cirúrgico. Com isso, as iniciativas de treinamento acompanham a expansão. Os funcionários agora têm acesso a cursos técnicos de enfermagem, desenvolvidos em parceria com o Senac. Atualmente, são 19 os participantes das aulas de análises clínicas e 32 nas de formação técnica. Ambas são gratuitas e duram dois anos e meio. Uma demanda antiga da Unimed Chapecó era a avaliação anual de desempenho. Em 2016, o processo começou a ser feito entre a diretoria e os gestores, para que ao longo de 2017 fosse disseminado até a base. "Vai ser bom formalizar para que a gente saiba nossos pontos fortes e fracos e tenha um histórico de performance", diz uma funcionária. Antes, os feedbacks aconteciam "apenas quando necessário", afirmam as equipes. | unimedchapeco.com.br |

MARCIA KEDOUK, de Chapecó (SC)

PONTOS POSITIVOS

O CURSO DE GERENCIAMENTO DO ESTRESSE TEM AULAS COM MÉDICOS E EDUCADORES FÍSICOS. O PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA É ABERTO A TODOS OS INTERESSADOS ACIMA DE 49 ANOS.

PONTOS A MELHORAR

NÃO HÁ PLANO DE PREVIDÊNCIA PRIVADA, FALTAM TREINAMENTOS EM ALGUMAS ÁREAS E A ATUAÇÃO DE MULTIPLICADORES, EM QUE FUNCIONÁRIOS REPASSAM O CONHECIMENTO, NÃO ACONTECE EM TODOS OS DEPARTAMENTOS.

_ Sua empresa mudou a forma de vender.
_ Eu criei soluções que simplificaram o gerenciamento do seu negócio.
Outubro é o mês da MPE. E nós, do Banco do Brasil, queremos dar os parabéns a todos vocês, donos de micro e pequenos negócios. São o seu trabalho e a sua vontade de empreender que contribuem para o crescimento socia
1 de Outubro. Dia da MPE.
Uma homenagem do Banco que apóia os micro e pequenos empresários.
Central de Atendimento BB | SAC | Ouvidoria
4004 0001 ou 0800 729 0001 | 0800 729 0722 | 0800 729 0088
Ouvidoria BB |
0800 729 5678 |
Banco do Brasil
Mais que digital

EDUCAÇÃO

7º

NUMERO DE EMPRESAS	5
DIVIDIDAS EM 4 ESTADOS	PR | RN | RR | RS
NUMERO DE FUNCIONÁRIOS	2 617

MÉDIA SALARIAL *(em reais)*

Operação	1 296,98
Coordenação	9 799,75
Gerência	12 118,87
Direção	29 011,37

59%

41%

FAIXA ETÁRIA

Até 17 anos	0,1%
De 18 a 22 anos	8,5%
De 23 a 26 anos	10,2%
De 27 a 32 anos	21,7%
De 33 a 39 anos	21,4%
De 40 a 49 anos	22,9%
De 50 a 64 anos	14,6%
Acima de 65 anos	0,5%

Aula ministrada na sede do Sebrae Paraná, em Curitiba: pacote de remuneração robusto é elogiado pelos funcionários

FOTO: MARCELO ALMEIDA

TAMANHO DA EMPRESA, POR NÚMERO DE EMPREGADOS

(P) PEQUENAS | com até 500
(M) MÉDIAS | de 501 a 1 500
(G) GRANDES | mais de 1 500

PRESENÇA NO GUIA	3 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	CURITIBA, PR
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	334
• 59% MULHERES	• 41% HOMENS

(P)

81,6

As instituições que compõem o sistema S — Sesi, Senai, Sesc, Senac e Sebrae — estão em compasso de espera. O motivo é a possível decisão governamental de diminuir o repasse de recursos para essas entidades. Por isso, no Sebrae Paraná, o clima é de certa tensão. Mas os funcionários sabem tudo o que está acontecendo. "Já estávamos nos preparando para reduzir gastos, automatizando processos e renegociando contratos", diz Alba Silva Anastácio Soares, diretora de RH. Como consequência, as promoções — antes comuns — estão mais raras. Mas isso não significa que as pessoas fiquem paradas. As movimentações transversais são comuns e preparam os profissionais para a liderança. O pacote de benefícios é elogiado: todos têm direito a seguro de vida, vale-refeição e vale-alimentação, plano de saúde e previdência privada. Além disso, cada empregado, de acordo com seu desenvolvimento pessoal, recebe uma pontuação para incluir outros benefícios — desde bolsas de ensino fundamental para os filhos até desconto em mestrado. A empresa também tem uma associação para os funcionários, que pagam uma pequena taxa para ter acesso a mesa de sinuca, churrasqueira e massagens, entre outros mimos. | sebraepr.com.br |

MARIANA AMARO, de Curitiba (PR)

PONTOS POSITIVOS

OS FUNCIONÁRIOS APROVAM A AUTONOMIA QUE A EMPRESA LHES DÁ DURANTE A NEGOCIAÇÃO DAS METAS INDIVIDUAIS. HÁ INVESTIMENTO EM TREINAMENTOS POR MEIO DOS CURSOS DISPONÍVEIS NA UNIVERSIDADE CORPORATIVA.

PONTOS A MELHORAR

HÁ CRÍTICAS À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, QUE NÃO LEVARIA EM CONTA O HISTÓRICO PROFISSIONAL NEM OS PROJETOS DESENVOLVIDOS EM ANOS ANTERIORES. FALTA CLAREZA NA RELAÇÃO ENTRE AS CERTIFICAÇÕES E AS PROMOÇÕES.

SEBRAE RIO GRANDE DO NORTE

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	NATAL, RN
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	201
• 56% MULHERES	• 44% HOMENS

(P)

78,4

Por depender diretamente do bom desempenho das micro e pequenas empresas, que tiveram um 2016 difícil, o Sebrae Rio Grande do Norte, assim como outras instituições do sistema S, teve de diminuir seus custos. Além de desligar cerca de dez pessoas e implantar um programa de demissão voluntária, o orçamento da organização caiu de 2 milhões para 900 000 reais no ano passado. Apesar de a carga de trabalho ter aumentado, quem ficou afirma que o momento complicado uniu a equipe, que passou a trabalhar de forma mais integrada para ganhar eficiência. A contenção de gastos não afetou as práticas voltadas para a carreira. A avaliação de desempenho 180 graus, anual, gera um plano de desenvolvimento, acompanhado de perto por gestores e RH. E todos os colaboradores conhecem o Placar Individual de Carreira (PIC), com os passos necessários ao crescimento profissional — embora alguns considerem a progressão lenta. Os descontos em graduações e pós, que chegavam a 90%, estão congelados, mas ainda há os cursos de uma universidade corporativa, que somam pontos para as promoções. Para promover a qualidade de vida, a empresa tem sala de descompressão, videoteca e biblioteca e aulas de shiatsu e pilates. | rn.sebrae.com.br |

LUCIANA LIMA, de Natal (RN)

PONTOS POSITIVOS

OS GESTORES RECEBEM TELEFONES E TABLETS COM INTERNET ILIMITADA. A CREDIBILIDADE E O PROPÓSITO DA ENTIDADE, DE INCENTIVAR O EMPREENDEDORISMO E CAPACITAR OS PEQUENOS NEGÓCIOS, AGRADAM AOS FUNCIONÁRIOS.

PONTOS A MELHORAR

OS COLABORADORES GOSTARIAM DE RECEBER AUXÍLIO-CRECHE. AMPLIAR OS PROGRAMAS DE SUSTENTABILIDADE, COM MEDIDAS COMO O PLANTIO DE MUDAS PARA COMPENSAR O CO_2 EMITIDO PELA INSTITUIÇÃO, É OUTRA DEMANDA.

SEBRAE RORAIMA

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	BOA VISTA, RR
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	103
• 65% MULHERES	• 35% HOMENS

P

78,1

No último ano, a recessão obrigou o Sebrae Roraima a congelar o aumento de salários e a abertura de vagas. A instituição, que faz parte do sistema S e depende diretamente do bom desempenho das empresas, viu sua verba anual diminuir e foi obrigada a apertar os cintos. Um trabalho de comunicação aberta, que incluiu reuniões e um pacto — como eles mesmos chamam — entre os funcionários e a diretoria, fez com que as medidas não afetassem o clima da entidade. "Nós ficamos em sétimo lugar no ranking nacional das unidades com melhor clima", dizem, com orgulho, os empregados dos níveis operacional e gerencial. Como os colaboradores precisam estar bem capacitados para prestar consultoria às micro e pequenas empresas, o Sebrae oferece descontos que chegam a 50% em cursos de idiomas, pós e graduações. Entre os benefícios, o empréstimo pessoal de até um salário que pode ser contraído no retorno das férias, com pagamento em dez vezes, e a licença-paternidade de 20 dias têm grande aprovação. Em termos de carreira, todos os funcionários têm na ponta da língua os dez passos que precisam cumprir em cada posição para ser promovidos, embora alguns achem o processo um tanto demorado. | sebrae.com.br/sites/portalsebrae/ufs/rr |

LUCIANA LIMA, de Boa Vista (RR)

PONTOS POSITIVOS

O PROGRAMA DE SUGESTÕES DE MELHORIA PREMIA OS GANHADORES COM CAPACITAÇÕES, COMO IMERSÕES EM UNIDADES DE OUTROS ESTADOS. A PRESENÇA FREQUENTE NA OPERAÇÃO E A ABERTURA DOS DIRETORES SÃO ELOGIADAS.

PONTOS A MELHORAR

OS FUNCIONÁRIOS DESEJAM TER HORÁRIO FLEXÍVEL OU REDUÇÃO DA CARGA HORÁRIA. A ÁREA TÉCNICA, ESPECIALMENTE, SE QUEIXA DE EXCESSO DE TRABALHO. A POSSIBILIDADE DE ADAPTAR AS METAS NACIONAIS É OUTRA DEMANDA.

SENAC RIO GRANDE DO NORTE

PRESENÇA NO GUIA	4 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	NATAL, RN
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	528
• 57% MULHERES	• 43% HOMENS

M

77,5

Depois de dois anos difíceis, o Senac do Rio Grande do Norte conseguiu respirar um pouco mais aliviado. A instituição, vinculada à Fecomércio do estado, teve de demitir cerca de 200 pessoas em 2015, após cortes no programa Pronatec, do governo federal. Embora o processo tenha acontecido de forma cuidadosa, com a manutenção de benefícios aos desligados e a presença constante do diretor, havia um temor sobre o futuro da entidade. Para lidar com isso, além de uma comunicação transparente, a organização passou a investir no time comercial. Com o objetivo de evitar mais dispensas, alguns projetos foram redimensionados, e os treinamentos passaram a ser *in company*, o que se mostrou eficaz, segundo a gerente de RH, Rosi Câmara. Em 2017, os resultados desse trabalho já podem ser percebidos. Além da contratação de 20 pessoas no último trimestre, a instituição pretende gerar outros 40 postos no próximo ano. Em termos de benefícios, há descontos de até 80% para cursos de graduação e 50% para idiomas, inclusive para os filhos dos funcionários. A sala de descanso e a massoterapia duas vezes por semana, na sede, também agradam. A reclamação, entretanto, é que o espaço não está disponível em outras unidades. | rn.senac.br |

LUCIANA LIMA, de Natal (RN)

PONTOS POSITIVOS

OS FUNCIONÁRIOS VALORIZAM A MARCA EMPREGADORA E O PROPÓSITO DA EMPRESA. A POSSIBILIDADE DE REDUZIR A CARGA HORÁRIA EM ATÉ 2 HORAS PARA TRATAR DE QUESTÕES PESSOAIS OU ESTUDAR É OUTRO DESTAQUE.

PONTOS A MELHORAR

HÁ RECLAMAÇÕES SOBRE O PLANO DE CARREIRA, COMPOSTO DE APENAS SEIS FAIXAS. OS EMPREGADOS DIZEM QUE, QUANDO CHEGAM AO ÚLTIMO ESTÁGIO, FICAM ESTAGNADOS. O REAJUSTE DO VALE-ALIMENTAÇÃO ESTÁ ABAIXO DA INFLAÇÃO.

UNISC

PRESENÇA NO GUIA	10 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	SANTA CRUZ DO SUL, RS
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	1 451
• 57% MULHERES	• 43% HOMENS

M

IFT
75,5

A Universidade de Santa Cruz do Sul ainda sente os reflexos da crise econômica. Dada a redução nos repasses do Fundo de Financiamento Estudantil (Fies), o volume de novas matrículas caiu. Mesmo tendo feito uma revisão no número de contratações e de programas de RH, a instituição manteve um dos grandes fatores de retenção: as bolsas de estudo para funcionários e dois dependentes diretos. Quem trabalha na universidade pode se matricular em cursos de graduação da Unisc com desconto de quase 73%. Após um ano de casa, também é dado subsídio para pós-graduação e MBA, cada um com até 68% de desconto. Para idiomas, existe o suporte de 30% do valor do curso. Internamente, o RH oferece treinamentos com base nas lacunas comportamentais e técnicas identificadas nas avaliações de desempenho anual; alguns exemplos são os cursos de negociação, de gestão de pessoas e de segurança da informação. Outra prática elogiada pelos funcionários é a do recrutamento interno. Ainda que as promoções com aumento salarial sejam menos frequentes nesse período, os trabalhadores conseguem se movimentar lateralmente e atuar em áreas diferentes. | unisc.br |

ANNA CAROLINA OLIVEIRA, de Santa Cruz do Sul (RS)

PONTOS POSITIVOS

HIDROGINÁSTICA, DANÇA E IOGA SÃO OFERECIDAS GRATUITAMENTE AOS FUNCIONÁRIOS. OS PROGRAMAS TAMBÉM SE ESTENDEM À FAMÍLIA: OS FILHOS PODEM FREQUENTAR AS AULAS DE BASQUETE, JUDÔ, NATAÇÃO E PATINAÇÃO.

PONTOS A MELHORAR

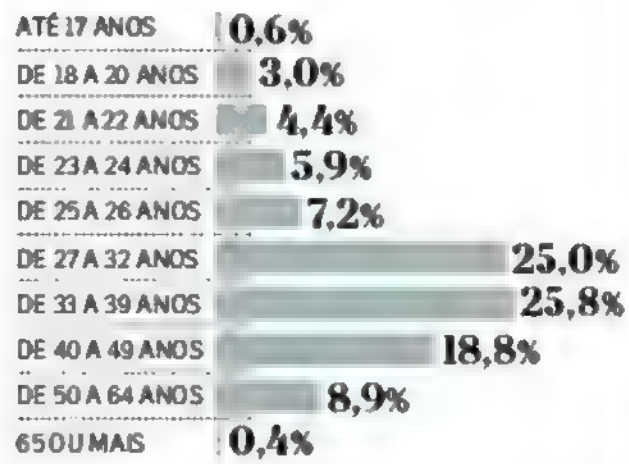
POR CONTA DAS DEMISSÕES E DO CONGELAMENTO DE VAGAS, MUITOS RECLAMAM DO ACÚMULO DE TRABALHO E DO AUMENTO DO ESTRESSE. A COMUNICAÇÃO INTERNA PODERIA SER MELHOR: AS INFORMAÇÕES COSTUMAM CHEGAR COM RUÍDO.

RAIO X DAS MELHORES

PRATA DA CASA

QUANTO TEMPO OS PROFISSIONAIS FICAM NAS EMPRESAS

QUAL A IDADE DELES



ENERGIA

NÚMERO DE EMPRESAS 10
DIVIDIDAS EM 7 ESTADOS CE | MA | PA | PE | PR | RJ | SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS 32 670

MÉDIA SALARIAL *(em reais)*

Operação	2 508,41
Coordenação	9 776,96
Gerência	18 212,02
Direção	34 389,61

19%

81%

FAIXA ETÁRIA

Até 17 anos	0,2%
De 18 a 22 anos	5,0%
De 23 a 26 anos	8,8%
De 27 a 32 anos	23,1%
De 33 a 39 anos	28,4%
De 40 a 49 anos	20,5%
De 50 a 64 anos	12,8%
Acima de 65 anos	0,2%

A VEZ DE

Elektro

Escritório da Elektro em Campinas (SP): os funcionários acreditam que a fusão com a Neoenergia vai gerar oportunidades de carreira

FOTO: ALEXANDRE BATTIBUGLI

P PEQUENAS | com até 500

M MÉDIAS | de 501 a 1 500

G GRANDES | mais de 1 500

PRESENÇA NO GUIA	9 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ESPANHA
SEDE NO BRASIL	CAMPINAS, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	3 713
• 14% MULHERES	• 86% HOMENS

G

92,9

Em agosto, a Elektro foi incorporada pela Neoenergia numa operação do grupo espanhol Iberdrola. O negócio marca uma nova fase na companhia, já que Marcio Fernandes, seu presidente, eleito neste Guia o "Presidente mais Admirado" na categoria Grandes Empresas, deixa a organização. O ano de 2017 tem sido movimentado na distribuidora de energia, que adquiriu parques eólicos e linhas de transmissão. "Vemos a crise do portão para fora", diz um colaborador. Nem a fusão com a Neoenergia preocupa. "Será uma oportunidade de crescimento", afirma um colega. Hoje, as promoções são potencializadas pelo Conecta, sistema que permite ao funcionário visualizar as posições da organização, indicar seu cargo-alvo e saber seu grau de prontidão. "Quando alguém sai de férias, é o Conecta que aponta quem deve cobri-lo", diz um gestor. Para chegar ao posto almejado, a principal via é a Universidade Elektro, plataforma que os próprios empregados alimentam. Para isso, 800 colaboradores foram treinados como educadores. "Os consultores de fora traziam um conteúdo distante da nossa realidade ou que não era o estado da arte, porque a inovação está sendo criada aqui dentro", diz Bruno Szarf, executivo de RH. | elektro.com.br |

VANESSA VIEIRA, de Campinas (SP)

PONTOS POSITIVOS

A GESTÃO PARTICIPATIVA É UNANIMIDADE. "AQUI O GESTOR É SÓ MAIS UM MEMBRO DA EQUIPE. NÃO É ELE QUE DECIDE. SOMOS NÓS", DIZ UM EMPREGADO. A CADA DOIS ANOS, TODOS OS PROCESSOS DE TRABALHO SÃO REVISTOS PELAS EQUIPES.

PONTOS A MELHORAR

OS FUNCIONÁRIOS PEDEM A INCLUSÃO DOS HOMENS NO AUXÍLIO-CRECHE E A AMPLIAÇÃO DA LICENÇA-PATERNIDADE PARA 20 DIAS. TAMBÉM DIZEM QUE PODERIA HAVER FRETADO PARA QUEM MORA EM CIDADES VIZINHAS A CAMPINAS.

NEOENERGIA

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ESPANHA
SEDE NO BRASIL	RIO DE JANEIRO, RJ
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	6 300
• 27% MULHERES	• 73% HOMENS

G

82,4

A crise econômica fez cair o consumo de energia, o que afetou as quatro distribuidoras da Neonergia, em Rio Grande do Norte, Pernambuco, Bahia e São Paulo. Os benefícios para os colaboradores foram todos mantidos, mas a verba original, de 10,5 milhões de reais, para desenvolvimento das equipes em 2017 teve 4 milhões de reais contingenciados. Para driblar a situação, a companhia vem investindo no treinamento de multiplicadores internos e, em 2016, preparou 90 pessoas para a tarefa, incluindo funcionários do operacional. "Ficou mais difícil conseguir subsídio para graduação ou pós, mas não deixamos de ter treinamento", diz um profissional. Outra iniciativa da Neoenergia foi o incentivo ao ensino a distância. Por meio da ação Campeão #redeaprender, a empresa reconheceu e premiou com viagem os funcionários que tiveram os mais altos índices de conclusão dos cursos online, cujo conteúdo é construído por eles mesmos e focado no reforço de processos e práticas. No total, foram 190000 horas de formações presenciais e online, com 75% do quadro da empresa treinado em 2016. Para o ano que vem, um dos desafios da Neoenergia é consolidar a incorporação da Elektro, companhia de energia com sede em Campinas (SP). | neoenergia.com |

URSULA ALONSO MANSO, do Rio de Janeiro (RJ)

PONTOS POSITIVOS

A EMPRESA TEM BOA PRESENÇA NAS REDES SOCIAIS, INCLUSIVE PARA FINS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO. HÁ VÁRIOS CASOS DE COLABORADORES QUE TOMARAM CONHECIMENTO OU SE CANDIDATARAM A VAGAS VIA LINKEDIN E FACEBOOK.

PONTOS A MELHORAR

SÓ OS LÍDERES ACESSAM A PLATAFORMA DE TREINAMENTOS ONLINE DE CASA, ALGO QUE OS OPERACIONAIS TAMBÉM GOSTARIAM DE FAZER. NA BASE, ELES RECLAMAM DE ACÚMULO DE TRABALHO E DE FALTA DE TEMPO PARA OS CURSOS.

CEMAR

PRESENÇA NO GUIA	6 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	SÃO LUÍS, MA
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	1 184
• 29% MULHERES	• 71% HOMENS

M

81,8

A Cemar, concessionária de energia que atua no Maranhão, teve de se reinventar para superar a crise. Com o aumento do desemprego, a empresa viu a inadimplência e as instalações irregulares crescer e, com isso, a receita diminuir. A ampliação de uma subestação, a criação de feiras para renegociar as dívidas de clientes e o aproveitamento do conhecimento dos funcionários para capacitar os colegas foram algumas ações que fizeram com que a organização passasse pelo momento difícil sem reduzir o quadro. E de reinvenção a Cemar entende. A empresa, criada em 1959, passou por diversas mudanças, incluindo privatizações e intervenção do governo federal, até ser adquirida pelo Grupo Equatorial Energia, em 2006. Assim como a Celpa, a outra companhia do grupo, concessionária de energia do Pará, a Cemar profissionalizou suas práticas de gestão. Hoje, a avaliação de desempenho, os desdobramentos de metas e o plano de desenvolvimento individual estão na ponta da língua do time. O programa Eu Faço a Diferença é um dos destaques. Nele, os funcionários apresentam projetos, passam por uma banca avaliadora e os melhores concorrem a um carro. | cemar116.com.br |

LUCIANA LIMA, de São Luís (MA)

PONTOS POSITIVOS

O ESPAÇO ENERGIZA, QUE CONTA COM SINUCA, TV, SALA DE DESCANSO E XADREZ, AGRADA BASTANTE. NA REUNIÃO PARTICIPATIVA, OS DIRETORES E O PRESIDENTE APRESENTAM OS RESULTADOS E OS EMPREGADOS PODEM OPINAR.

PONTOS A MELHORAR

O PLANO DE CARREIRA PRECISA SER MAIS CLARO. OS PROFISSIONAIS TAMBÉM GOSTARIAM DE TER BENEFÍCIOS PARA OS FILHOS DEFICIENTES E QUE O AUXÍLIO-CRECHE FOSSE AMPLIADO PARA, PELO MENOS, ATÉ OS DEZ ANOS DE IDADE.

CENEGED CEARÁ

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	FORTALEZA, CE
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	375
• 13% MULHERES	• 87% HOMENS

P

80,4

A crise parece ter passado longe da Companhia Eletromecânica e Gerenciamento de Dados (Ceneged), que só em 2016 cresceu 40%. A empresa, que começou como uma experiência de cooperativismo e iniciou suas atividades como S/A em 2005, está presente nos estados de Rio Grande do Norte e Pernambuco. A sensação dos funcionários é de que é possível se desenvolver junto com a companhia. Não é raro ouvir de algum deles que o presidente começou como leiturista — cargo de entrada na Ceneged. Para incentivar a capacitação, a organização oferece descontos que podem chegar a 100% para cursos de graduação, pós e inglês. O programa Ideando, em que os empregados sugerem ideias de melhorias ou projetos é interessante. Quem tem a sugestão implementada ganha camiseta e concorre a um prêmio de 500 reais no fim do ano. Para manter o clima de proximidade, foram criados o Café com a Diretoria, em que funcionários se reúnem com os dirigentes da empresa, e o Bolo com o RH, no qual o profissional de recursos humanos visita as unidades. A empresa, contudo, precisa investir na capacitação de seus líderes técnicos, que cresceram rapidamente. | ceneged.com.br |

LUCIANA LIMA, de Fortaleza (CE)

PONTOS POSITIVOS

A EMPRESA IMPLANTOU RECENTEMENTE O SODEXO APOIO PASS, COM SERVIÇOS DE CONSULTORIA JURÍDICA, PSICOLÓGICA E FINANCEIRA. A SALA DE JOGOS E A MASSOTERAPIA DUAS VEZES POR SEMANA TAMBÉM AGRADAM.

PONTOS A MELHORAR

OS FUNCIONÁRIOS GOSTARIAM DE TER DESCONTOS EM CRECHES, ALÉM DA CRIAÇÃO DE UMA BIBLIOTECA E A AMPLIAÇÃO DO ESCRITÓRIO. MAIS INTERAÇÃO ENTRE AS ÁREAS, PRINCIPALMENTE NAS UNIDADES AFASTADAS, É OUTRO PEDIDO.

CELPA

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	BELÉM, PA
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	1 488
• 20% MULHERES	• 80% HOMENS

M

79,3

Quando o Grupo Equatorial Energia adquiriu o controle da Centrais Elétricas do Pará (Celpa), em 2012, a empresa passava por um de seus momentos mais difíceis. Fundada em 1962, com o objetivo de eletrificar o estado, a concessionária de energia havia entrado no mesmo ano com um pedido de recuperação judicial junto à Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel). Em 2014, após enfrentar um grande processo de reestruturação, que incluiu planos de demissão voluntária e de incentivo à aposentadoria, a empresa ficou com as contas novamente no azul. "A relação de confiança que criamos nesse período ajudou a enfrentar a crise dos últimos anos", afirma Carla Medrado, diretora de RH da Celpa. Com uma gestão mais profissional, a empresa passou a implementar e consolidar suas práticas, como a avaliação de desempenho, que ocorre uma vez ao ano, e a cobrança de metas individuais. Recentemente, a organização lançou um programa de job rotation para os gerentes das subsidiárias do grupo. Além da reunião de resultados, que ocorre todo mês com diretores e funcionários, os empregados ainda podem sugerir ideias e projetos de melhoria por meio do Eu Faço a Diferença, programa que premia inovações. | celpa.com.br |

LUCIANA LIMA, de Belém (PA)

PONTOS POSITIVOS

A EMPRESA OFERECE DESCONTOS DE ATÉ 60% EM GRADUAÇÕES, CURSOS TÉCNICOS E MBA. HÁ UM CLUBE DE DESCONTOS EM PARCERIA COM ACADEMIAS E OUTROS SERVIÇOS. O ESPAÇO MAIS ENERGIA TEM TV, JOGOS E INTERNET.

PONTOS A MELHORAR

OS FUNCIONÁRIOS GOSTARIAM QUE O CARDÁPIO DO RESTAURANTE FOSSE BALANCEADO. UNIFICAR AS PRÁTICAS NAS REGIONAIS E TER UM MÉDICO DE PLANTÃO NA EMPRESA PARA REALIZAR EXAMES SÃO OUTROS PEDIDOS.

CENEGED PERNAMBUCO

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	CARUARU, PE
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	572
• 7% MULHERES	• 93% HOMENS

M

77,0

Em Pernambuco desde 2012, a Companhia Eletromecânica e Gerenciamento de Dados (Ceneged) vem crescendo em ritmo acelerado. Integrante do grupo que presta serviços de energia elétrica em Rio Grande do Norte, Piauí e Ceará, só no primeiro semestre de 2017, a empresa contratou 114 pessoas, principalmente para o posto de leiturista. Para os funcionários, o bom momento representa oportunidades, já que cerca de 80% dos cargos são preenchidos internamente. E para quem quer se desenvolver, a Ceneged oferece descontos de até 30% em universidades e instituições de ensino técnico. Embora o clima familiar tenha permanecido, os empregados reclamam do espaço, que ficou pequeno. Uma área para descansar, já que muitos deles almoçam no local, e melhor ergonomia dos móveis são outros desejos. Buscando melhorar a qualidade de vida, a empresa realiza uma vez por semana o Dia da Saúde, distribuindo frutas no lanche. A recente oferta de assistência jurídica, psicológica e financeira é outro destaque. Mas ainda é preciso formalizar algumas práticas (como o plano de carreira e a avaliação de desempenho) e capacitar a liderança, que precisa acrescentar gestão de pessoas ao conhecimento técnico. | ceneged.com.br |

LUCIANA LIMA, de Caruaru (PE)

PONTOS POSITIVOS

NA GRAVIDEZ DE UM FUNCIONÁRIO OU CÔNJUGE, A EMPRESA OFERECE O KIT BEBÊ, COM ITENS PARA O RECÉM-NASCIDO. A FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO DOS LEITURISTAS, QUE NÃO PRECISAM BATER PONTO, TAMBÉM É ELOGIADA.

PONTOS A MELHORAR

OS FUNCIONÁRIOS PEDEM QUE A FROTA DE VEÍCULOS SEJA RENOVADA POR CARROS COM AR CONDICIONADO, ESSENCIAIS PARA ENFRENTAR O CALOR DO NORDESTE. A MELHORIA DA COMUNICAÇÃO ENTRE AS ÁREAS É OUTRA REIVINDICAÇÃO.

AES TIETÊ

PRESENÇA NO GUIA	4 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	BAURU, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	388
• 18% MULHERES	• 82% HOMENS

P

77,0

Há dois anos, o negócio da AES Tietê se limitava a vender energia, gerada principalmente por usinas hidrelétricas. "Dependíamos muito da água e, quando ela faltava, as máquinas não rodavam, o que causava queda na receita", diz um funcionário. Por isso, nos últimos tempos, as equipes se uniram no esforço de buscar fontes alternativas de faturamento, reduzir custos e inovar — seja pela oferta de soluções para que os negócios tenham acesso a energia mais barata, seja pela diversificação das matrizes de geração, incluindo as modalidades eólica e solar. Em abril deste ano, a empresa adquiriu o complexo eólico Alto Sertão, em Caetité, na Bahia. O início da operação está previsto para 2018, com a contratação de 50 profissionais. E a companhia se prepara também para construir dois parques de energia solar. Graças a essas medidas, a AES Tietê tem batido metas previstas para 2019 e pôde até atender a uma demanda antiga de seus empregados — se mudar para um novo escritório, mais amplo e moderno. "Estamos atingindo todos os indicadores financeiros e operacionais. A expectativa para o ano que vem é levar nossa cultura de segurança e de gestão de ativos às novas empresas", diz Rodrigo Porto, gerente de RH. | aestiete.com.br |

ANNA CAROLINA RODRIGUES, de Bauru (SP)

PONTOS POSITIVOS

OS FUNCIONÁRIOS APRECIAM O EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL E A PREOCUPAÇÃO DA EMPRESA COM A SUSTENTABILIDADE — O QUE MOTIVA, POR EXEMPLO, OS PLANOS DE FECHAMENTO DE USINAS TERMELÉTRICAS.

PONTOS A MELHORAR

AS EQUIPES PEDEM MELHORIAS NO PLANO DE CARREIRA E CAPACITAÇÃO PARA OS GESTORES DAREM FEEDBACK AOS EMPREGADOS. HÁ DEMANDA POR PROCESSOS MAIS ÁGEIS E MELHOR PLANEJAMENTO DO ORÇAMENTO.

EDP BRASIL

PRESENÇA NO GUIA	2 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	PORTUGAL
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	3 043
• 23% MULHERES	• 77% HOMENS

G

75,5

A média de tempo de casa dos gestores na EDP Brasil, companhia de geração e distribuição de energia, é alta: nove anos. Alguns entraram como menor aprendiz e 100% deles cresceram lá dentro. A explicação é que os empregados se sentem estimulados pela empresa — que investe no desenvolvimento do pessoal. Tanto que, neste ano, foi inaugurada uma nova escola de liderança, demanda dos próprios funcionários. "Temos um módulo de gerenciamento de carreira, que era uma dificuldade dos gestores", afirma Fernanda Nascimento Pires, diretora de RH. Aliado às promoções, o recrutamento interno é uma das ferramentas que garantem crescimento e mudanças na vida profissional dentro da empresa. "Buscamos mostrar que as oportunidades existem, mas o colaborador é o protagonista do processo", diz Fernanda. O programa de metas com propósito, criado no último ano, só reforça esse laço de confiança: 400 funcionários representando todas as unidades de negócio da empresa participaram da definição de metas e dos projetos estratégicos. Completando a participação dos empregados, há ainda canais para sugestões e desenvolvimento de programas de inovação e melhoria, como Click Ideia, Innovation Day e Imentors. | edp.com.br |

NINA NEVES, de São Paulo (SP)

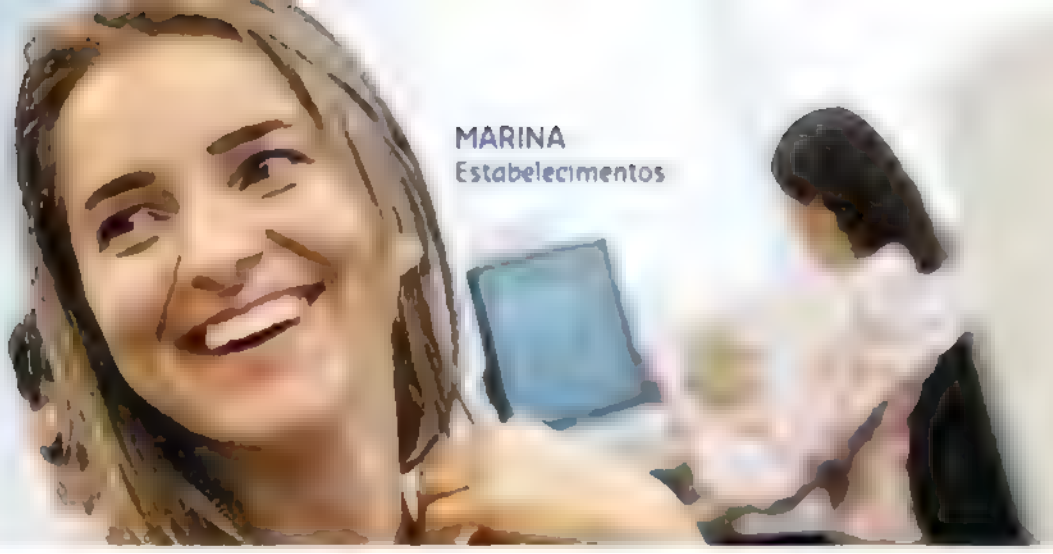
PONTOS POSITIVOS

DE TRÊS EM TRÊS MESES, É FEITO UM ENCONTRO COM O PRESIDENTE OU OUTROS CONVIDADOS DA DIRETORIA, EM QUE OS PARTICIPANTES TÊM OPORTUNIDADE DE PERGUNTAR O QUE QUISEREM AOS EXECUTIVOS.

PONTOS A MELHORAR

O APOIO PARA PÓS-GRADUAÇÃO É CONSIDERADO BAIXO (20%) E OFERECIDO APENAS AOS ESPECIALISTAS, O QUE GERA INSATISFAÇÃO. OS EMPREGADOS DO ADMINISTRATIVO GOSTARIAM DE TER UM PROGRAMA DE HOME OFFICE.

ESTA É A
MARINA,



QUE TRABALHA
COM A **BETH,**

QUE TRABALHA
COM O **LAÉRCIO,**

QUE TRABALHA COM O
MARCELO E COM MAIS
600 OUTROS SORRISOS.

Juntos, eles fazem da Sodexo Benefícios e Incentivos uma das **Melhores Empresas para Você Trabalhar**. Fomos eleitos pelo terceiro ano consecutivo. E dessa vez, vencemos na categoria Serviços Diversos

SODEXO. NOSSO NEGÓCIO SÃO PESSOAS.

sodexobeneficios.com.br

sodexo
SERVIÇOS DE QUALIDADE DE VIDA

AES ELETROPAULO

PRESENÇA NO GUIA	2 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	BARUERI, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	7 095
• 15% MULHERES	• 85% HOMENS

G

75,0

A AES Eletropaulo, maior distribuidora de energia elétrica da América Latina, nomeou Julian Nebreda como presidente em fevereiro do ano passado. O executivo, com 20 anos de experiência no mercado de energia, já havia trabalhado na empresa. Seu desafio é colocar a casa em ordem num cenário difícil: houve queda no consumo de eletricidade, em decorrência da crise econômica, e aumento no índice de inadimplência. "Nossa principal preocupação tem sido comunicar de forma transparente cada passo que a organização dá", diz Marcelo Alves Pereira, diretor de RH. Para divulgar as estratégias aos 7095 empregados, o presidente realiza reuniões constantes e visita os 30 locais de trabalho. Entre as mudanças, a nova gestão fez cortes por performance de 2% do quadro — e algumas áreas relatam sobrecarga de tarefas por causa disso. "Andamos 15 quilômetros por dia", diz um colaborador da ponta. Um dos intuitos atuais da Eletropaulo é conscientizar as equipes de que é preciso melhorar a imagem da companhia junto aos consumidores. "Sabemos que nosso principal gestor é o cliente", diz um funcionário. São cerca de 30000 ligações pedindo reparos por dia, número que aumenta para até 200 000 em dias de chuva. | **aeseletropaulo.com.br** |

MICHELE LOUREIRO, de Barueri (SP)

PONTOS POSITIVOS

TRILHA DE CARREIRA BEM DEFINIDA, OPORTUNIDADE DE APRENDIZADO POR MEIO DE TREINAMENTOS INTERNOS E ALTO APROVEITAMENTO DE TALENTOS QUE ESTÃO NA CASA GERAM UM CLIMA AMISTOSO NA COMPANHIA.

PONTOS A MELHORAR

O VOLUME DE TRABALHO AUMENTA MUITO EM PERÍODOS CHUVOSOS E HÁ PRESSÃO POR RESULTADOS. MUITOS FUNCIONÁRIOS TRABALHAM LONGE DE CASA, MESMO COM UNIDADES PRÓXIMAS ÀS SUAS RESIDÊNCIAS.

COPEL

PRESENÇA NO GUIA	2 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	CURITIBA, PR
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	8 514
• 22% MULHERES	• 78% HOMENS

G

74,8

Por ser uma empresa pública de economia mista, a Companhia Paranaense de Energia (Copel) tem processos rígidos. As contratações, por exemplo, só podem ser feitas por concurso público. Se, por um lado, há a garantia de segurança, por outro, os gestores sentem falta de autonomia. "Para demitir alguém com baixo desempenho, demora-se quase três anos. Até lá, é bem provável que a pessoa tenha sido realocada ou tenha até assumido uma posição de liderança", diz um gestor. Esse processo, segundo os funcionários, cria disparidade entre as lideranças da empresa. Enquanto alguns colaboradores rasgam elogios aos chefes diretos, que por conta própria dedicam parte do tempo para dar feedbacks e direcionar a carreira dos subordinados, outros afirmam que a liderança é distante. "Muitas pessoas foram mapeadas e preparadas para assumir cargos de gestão, mas nunca foram promovidas. Outras, que tinham o perfil técnico, acabaram subindo e não tiveram nenhum suporte para lidar com pessoas", diz uma funcionária. Esse problema está no radar do RH, já que a empresa começou, no ano passado, o programa Liderança Transformadora para desenvolver competências de acordo com o nível de atuação de cada gerente. | **copel.com** |

MARIANA AMARO, de Curitiba (PR)

PONTOS POSITIVOS

OS EMPREGADOS SENTEM QUE A EMPRESA ESTÁ ABERTA PARA IDEIAS. UM FUNCIONÁRIO, POR EXEMPLO, CRIOU UM GPS PARA AUTOMATIZAR AS ROTAS DOS ELETRICISTAS E FOI BONIFICADO PELO PROGRAMA DE SUGESTÕES.

PONTOS A MELHORAR

TREINAMENTOS ANTIQUADOS E DESATUALIZADOS SÃO A MAIOR FONTE DE RECLAMAÇÃO DOS TRABALHADORES, QUE TAMBÉM SENTEM FALTA DA GINÁSTICA LABORAL, EXTINTA RECENTEMENTE. E PEDEM MAIS CLAREZA NO PLANO DE CARREIRA.

SÃO OS FUNCIONÁRIOS DO CITI QUE FAZEM DO BANCO UMA DAS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR.

A globalidade e a história do Citi no Brasil inspiram a diversidade, promovem novas oportunidades de carreira aos funcionários e geram progresso aos clientes.

O Citi é uma das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil em pesquisa realizada pela revista VOCÊ S/A.

FABRICANTES DE EMBALAGENS

NUMERO DE EMPRESAS	3
DIVIDIDAS EM 2 ESTADOS	SC | SP
NUMERO DE FUNCIONÁRIOS	2 904

MÉDIA SALARIAL *(em reais)*

Operação	2 273,83
Coordenação	10 174,62
Gerência	18 244,20
Direção	42 272,00

28%

72%

FAIXA ETÁRIA

Até 17 anos	0,3%
De 18 a 22 anos	7,0%
De 23 a 26 anos	11,8%
De 27 a 32 anos	21,2%
De 33 a 39 anos	25,4%
De 40 a 49 anos	24,6%
De 50 a 64 anos	9,3%
Acima de 65 anos	0,3%

A MELHOR

Termotécnica

Fábrica da Termotécnica em Joinville (SC): comunicação constante para não deixar a crise afetar o clima da fabricante de EPS

FOTO: DIVULGAÇÃO/TERMOTÉCNICA

TAMANHO DA EQUIPE

(P) PEQUENAS | com até 500
(M) MÉDIAS | de 501 a 1 500
(G) GRANDES | mais de 1 500

TERMOTÉCNICA

PRESENÇA NO GUIA	4 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	JOINVILLE, SC
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	309
• 42% MULHERES	• 58% HOMENS

(P)

IFT 82,6

Mesmo com as demissões ocorridas em 2015 e em 2016, as equipes dizem que o clima não pesou na Termotécnica. A explicação é a comunicação transparente. "Somos avisados no mesmo dia quando acontece alguma questão que impacta as receitas", diz um funcionário. A redução de quadro aconteceu porque a companhia foi afetada pela queda nas vendas de produtos das linhas branca e marrom, como refrigeradores, fogões e televisores. Esse é o principal mercado da empresa, que produz protetores de EPS (isopor) para envolver as mercadorias. Os outros negócios estão nas áreas de conservação de alimentos e medicamentos, construção civil e agro. Este último se mostrou fértil para as ações de inovação, como o lançamento de uma caixa para controle térmico de colmeias, que chega a triplicar a produção de mel. Em geral, o volume de produção vem se recuperando desde o ano passado, mas as equipes menores estão se sentindo sobrecarregadas. Diante dessa realidade, faz sentido que uma das práticas mais valorizadas seja a festa que reúne no restaurante da empresa os aniversariantes do mês, os gerentes, o RH e um diretor convidado. "Comemoramos e levamos perguntas aos executivos", diz um profissional. | termotecnica.ind.br |

MARCIA KEDOUK, de Joinville (SC)

PONTOS POSITIVOS

FUNCIONÁRIOS APROVAM A QUALIDADE DAS REFEIÇÕES SERVIDAS NO RESTAURANTE E DIZEM QUE O PROCESSO DE RECRUTAMENTO INTERNO É TRANSPARENTE. HÁ ESPAÇO DE CONVIVÊNCIA COM MESA DE JOGOS, TELEVISOR E REVISTAS.

PONTOS A MELHORAR

AS AÇÕES DE TREINAMENTO E CARREIRA SE CONCENTRAM NAS LIDERANÇAS. A FALTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DE PLANO INDIVIDUAL DE DESENVOLVIMENTO PARA NÃO GESTORES CONTINUAM ENTRE AS PRINCIPAIS CRÍTICAS.

BRASILATA

PRESENÇA NO GUIA	14 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	958
• 23% MULHERES	• 77% HOMENS

(M)

IFT 81,5

Na fabricante de latas e embalagens Brasilata, a crise econômica gerou demissões, congelou salários e diminuiu o ritmo de promoções. Por outro lado, ajudou a criar conscientização em relação aos benefícios. Nenhum item foi eliminado ou reduzido — o plano de saúde ainda é 100% subsidiado pela empresa para os funcionários e dependentes, e o almoço no refeitório da sede em Estrela, no Rio Grande do Sul, custa, no máximo, 3,67 reais. Mais do que isso, a equipe de RH iniciou uma campanha para reforçar o valor de cada benefício, disseminando o conceito de remuneração total (a soma do salário base com os incentivos salariais, os adicionais legais e os benefícios). Vale ressaltar que mães e pais podem usufruir da creche gratuita instalada na sede até os 6 anos de idade da criança. Quem está em São Paulo, recebe um auxílio mensal no valor de 124,11 reais. O suporte da empresa estende-se para o campo do ensino: a Brasilata subsidia entre 20% e 100% de cursos técnicos, graduação, pós-graduação e idiomas que tenham relação com as atividades do empregado ou da companhia. E quem participa do projeto pode estudar tranquilo: existe uma política que permite sair mais cedo em dias de prova. | brasilata.com.br |

ANNA CAROLINA OLIVEIRA, de Estrela (RS)

PONTOS POSITIVOS

NÃO É INCOMUM A CONTRATAÇÃO DE PROFISSIONAIS NA CASA DOS 50 ANOS E O RECRUTAMENTO INTERNO REFORÇA A IDEIA DE CHANCE DE CRESCIMENTO PARA QUALQUER UM COM AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS.

PONTOS A MELHORAR

EMBORA OS EMPREGADOS DIGAM QUE A EMPRESA É ABERTA A TODOS, FALTAM PROGRAMAS FORMAIS DE DIVERSIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO. OS FUNCIONÁRIOS TAMBÉM PEDEM POR CURSOS DE FINANÇAS PESSOAIS.

TETRA PAK

PRESENÇA NO GUIA	8 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	SUÉCIA
SEDE NO BRASIL	MONTE MOR, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	1 839
• 18% MULHERES	• 82% HOMENS

G

75,5

Na Tetra Pak, fabricante de embalagens, o momento é de adaptação. Há três anos a empresa vem passando por uma reestruturação global, que centralizou toda a operação em cinco clusters — o Brasil ficou junto com Argentina e México. A parte boa é que a empresa conseguiu passar pela crise do último ano sem precisar fechar fábricas ou fazer demissões. Os gerentes comemoram a conquista de um grande projeto e o fato de muitos terem sido realocados em outros países a fim de evitar a perda de talentos. Para cascatear as novas diretrizes, o RH vem investindo na comunicação entre lideranças e liderados, com reuniões frequentes para explanação das estratégias e do momento do negócio. Por um lado, os funcionários elogiam a transparência e a clareza da empresa. Por outro, há quem esteja assustado com as mudanças. Segundo alguns, o plano de carreira, por exemplo, muda com "muita frequência" e fica cada vez mais exigente e menos vantajoso para os funcionários. Outros reclamam de mudanças no plano de saúde, que passou a exigir coparticipação, e também da retirada de uma área de descanso que havia para os funcionários. | tetrapak.com.br |

BÁRBARA NÓR, de Monte Mor (SP)

PONTOS POSITIVOS

A EMPRESA UNIFICOU AS FERRAMENTAS GLOBAIS DE CARREIRA — TODAS AS POSIÇÕES SÃO DIVULGADAS NA INTRANET E QUALQUER UM PODE SE CANDIDATAR A VAGAS EM OUTROS PAÍSES. O PLANO DE SUCESSÃO TAMBÉM É INTERNACIONAL.

PONTOS A MELHORAR

ALGUNS DIZEM QUE O CLIMA ESTÁ PIOR, COM MAIS PRESSÃO E MENOS ACOLHIMENTO. HÁ SOBRECARGA DE TAREFAS EM VÁRIOS SETORES, POIS A RETOMADA DE ALGUMAS OPERAÇÕES NÃO FOI ACOMPANHADA POR NOVAS CONTRATAÇÕES.

RAIO X DAS MELHORES

SEXUALIDADE E GÊNERO

A MAIOR PARTE DOS EMPREGADOS É HETEROSSEXUAL

MAS JÁ EXISTEM PROFISSIONAIS TRANSGÊNEROS NAS MELHORES

A primeira instituição financeira cooperativa do Brasil está entre as melhores para trabalhar.

Pela primeira vez, somos a campeã da categoria cooperativas de crédito de acordo com o guia Melhores Empresas para Trabalhar da revista Você S/A. Uma conquista que só reforça a nossa crença: fazer juntos com nossos 3,6 milhões de associados e 22 mil colaboradores é o que faz a diferença.

Sicredi

sicredi.com.br | SAC 0800 724 7220 | Deficientes Auditivos ou de Fala 0800 724 0525 Ouvidoria 0800 646 2519

FARMACÊUTICO

10º

NÚMERO DE EMPRESAS	8
DIVIDIDAS EM 2 ESTADOS	GO | SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	9 393

MÉDIA SALARIAL *(em reais)*

Operação	2 871,90
Coordenação	8 218,80
Gerência	14 088,35
Direção	39 286,76

48%

52%

FAIXA ETÁRIA

Até 17 anos	1,1%
De 18 a 22 anos	9,2%
De 23 a 26 anos	11,6%
De 27 a 32 anos	20,1%
De 33 a 39 anos	25,6%
De 40 a 49 anos	21,9%
De 50 a 64 anos	10,1%
Acima de 65 anos	0,6%

Veterinária da MSD Saúde Animal em fazenda em Cabreúva (SP): rádio interna em formato de podcast conecta funcionários do campo

FOTO: GERMANO LÜDERS

P PEQUENAS | com até 500

M MÉDIAS | de 501 a 1 500

G GRANDES | mais de 1 500

PRESENÇA NO GUIA	4 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ESTADOS UNIDOS
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	247
• 29% MULHERES	• 71% HOMENS

P

85,1

Não é fácil fazer parte do time da MSD Saúde Animal. O processo seletivo é longo e rigoroso. Mas quem passou por ele garante que vale a pena. "Aqui, os líderes são servidores dos funcionários. Nosso trabalho é dar o suporte e as ferramentas necessárias para quem está no campo", diz uma gestora. O exemplo vem do presidente, Edival José dos Santos Junior, que, quando não está em sua sala, cujas portas, os funcionários garantem, estão sempre abertas, costuma convidar um empregado por vez para tomar café e trocar experiências e feedback. Foi numa dessas reuniões que ele percebeu uma barreira para o crescimento de muitos profissionais: a falta de inglês fluente. "Passamos a oferecer aulas para nossos talentos", diz o presidente. Para estimular a disseminação das informações e do conhecimento, a empresa ainda tem uma rádio em formato de podcast, que pode ser baixada pelos colaboradores que ficam no campo, e uma universidade corporativa com cursos online. As boas experiências de gestão são compartilhadas com os clientes — a equipe faz visitas frequentes a eles. "Levar isso a eles é uma forma de melhorar toda nossa cadeia de negócios", diz Odair da Rocha Castro Junior, diretor de RH. | msd-saude-animal.com.br |

MARIANA AMARO, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

A EMPRESA TEM UM ACORDO DE COMPENSAÇÃO DE HORAS QUE PERMITE QUE OS FUNCIONÁRIOS TRABALHEM ALGUNS MINUTOS A MAIS POR DIA PARA, EM TROCA, FAZER PONTES EM FERIADOS OU SAIR MAIS CEDO EVENTUALMENTE.

PONTOS A MELHORAR

EMBORA EXISTA UMA CAIXA DE SUGESTÕES NA FÁBRICA, EM CRUZEIRO (SP), OS FUNCIONÁRIOS DA SEDE SENTEM FALTA DE UM PROGRAMA ROBUSTO E INTEGRADO PARA RECEBER IDEIAS DE MELHORIAS, COM PREMIAÇÕES E INCENTIVOS.

PHITO FÓRMULAS

PRESENÇA NO GUIA	8 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	SOROCABA, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	148
• 81% MULHERES	• 19% HOMENS

P

82,5

Por atuar em uma indústria de medicamentos que não são considerados essenciais, a Phito Fórmulas, fabricante de produtos manipulados com três lojas em Sorocaba, sentiu os efeitos da crise econômica brasileira. Nos últimos dois anos, o quadro de funcionários encolheu de 250 para 170 pessoas e houve redução no horário do atendimento telefônico que, agora, termina às 19 horas (anteriormente, o turno se encerrava às 22 horas). Mas esse processo foi conduzido com bastante transparência. A cada cinco meses, os empregados participam de reuniões gerais em que os líderes e o presidente, Sergio Benites, apresentam os resultados, a estratégia da empresa para o próximo semestre e tiram dúvidas que possam surgir. Essa comunicação constante é elogiada pelos profissionais, que se sentem parte importante da companhia. "Não somos surpreendidos por nada", diz um funcionário. Tanto que todo mundo sabe que um dos focos da companhia é a revisão dos processos com o objetivo de aumentar a produtividade e a eficiência. Um exemplo foi a digitalização de requisições de compras e uso de material, que antes eram feitos em formulários impressos. A mudança gerou 65% de economia no uso de papel. | phito.com.br |

ANNA CAROLINA RODRIGUES, de Sorocaba (SP)

PONTOS POSITIVOS

O PROJETO LÍDERES DO FUTURO É ABERTO A TODOS OS FUNCIONÁRIOS E ENVOLVE ENCONTROS SEMANAIS COM TREINAMENTOS, COMO O DE GESTÃO DE CONFLITOS. O PROGRAMA AJUDA A COMPANHIA A MAPEAR POTENCIAIS SUCESSORES.

PONTOS A MELHORAR

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO É APLICADA SÓ PARA O NÍVEL GERENCIAL E OS EMPREGADOS GOSTARIAM QUE FOSSE GERAL. O RH JÁ SABE DESSA DEMANDA E ESTÁ PLANEJANDO A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA AVALIAÇÃO ANUAL PARA TODOS.

CHAMPION SAÚDE ANIMAL

PRESENÇA NO GUIA	4 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	ANÁPOLIS, GO
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	233
• 36% MULHERES	• 64% HOMENS

P

78,9

A área comercial da Champion Saúde Animal recebe uma remuneração variável que pode se tornar até seis vezes maior do que a média ofertada por empresas do mesmo setor. O problema é que os vendedores tinham metas muito agressivas e por vezes passavam horas a mais trabalhando. Preocupado com o excesso de trabalho, o RH decidiu reformular os processos na área e investir no aumento do time. Se no início de 2017 a equipe comercial contava com 38 pessoas, hoje o número subiu para 60 e, até o final do ano, deve chegar a 100. "Diminuímos a pressão e aumentamos a produtividade. Com isso, conseguimos sair da crise que nos impactou em 2016", afirma Ícaro Sena, diretor de RH. Com a redução da sobrecarga de trabalho, os empregados têm incentivo para atuar com criatividade e são cobrados a sugerir inovações em produtos e processos da companhia. A atitude proativa, que vai além do contrato de metas do profissional, é bem avaliada na Champion Saúde Animal e levada em consideração na hora de dar uma promoção. De três em três meses, as equipes se reúnem para discutir objetivos corporativos e individuais. Nesse momento, os funcionários podem opinar sobre o volume de atividades e a eficiência dos processos. | **lojachampion.com.br** |

CIBELE RESCHKE, de Anápolis (GO)

PONTOS POSITIVOS

OS COLABORADORES TÊM MUITO INCENTIVO AO APRENDIZADO E PODEM SOLICITAR CURSOS DE DESENVOLVIMENTO. A COMPANHIA AVALIA O DESEMPENHO DOS PARTICIPANTES ANTES E DEPOIS DO TREINAMENTO.

PONTOS A MELHORAR

OS PROGRAMAS DE ESTÁGIO E DE TRAINEE FORAM SUSPENSOS NO ANO PASSADO E PASSAM POR UM PROCESSO DE REFORMULAÇÃO. DE ACORDO COM A EMPRESA DE SAÚDE ANIMAL, ATÉ O FINAL DE 2017 SERÃO LANÇADAS NOVAS VERSÕES.

ZOETIS

PRESENÇA NO GUIA	2 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ESTADOS UNIDOS
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	598
• 33% MULHERES	• 67% HOMENS

M

78,2

A fabricante de produtos veterinários Zoetis reformulou sua cultura interna no ano passado e, com isso, vem conseguindo criar um ambiente de flexibilidade nas relações de trabalho. A orientação é que os profissionais estejam cada vez mais abertos a encarar conversas difíceis, sem rodeios, para "errar rápido e corrigir logo", diz um empregado. Os líderes participam de reuniões semanais com o presidente da empresa para desenvolver competências comportamentais, como a capacidade de ouvir e de dar feedbacks construtivos. A possibilidade de readequar metas anuais de desempenho à realidade do mercado colabora para a fluidez nas conversas. "Em 12 meses, surgem outras prioridades e algumas definições pré-combinadas passam a não fazer mais sentido, inclusive para os resultados do negócio", diz um funcionário do operacional. E os números da Zoetis têm ficado acima da média. Como a companhia está inserida nos contextos da agroindústria e dos cuidados com animais de estimação, dois segmentos que têm driblado a crise, o momento é de expansão. Só a área de vendas recebeu 80 profissionais. O faturamento da organização acompanhou a alta: foi 7% maior em 2016, comparado a 2015. | **zoetis.com.br** |

MARCIA KEDOUK, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

O PROGRAMA ATITUDE Z PREMIA OS AUTORES DOS PROJETOS DE MELHORIA DE MAIOR DESTAQUE IMPLANTADOS NO ANO. SÃO 12000 REAIS PARA O PRIMEIRO LUGAR, 8000 PARA O SEGUNDO E 4000 PARA O TERCEIRO.

PONTOS A MELHORAR

PAIS NÃO TÊM ACESSO AO AUXÍLIO-CRECHE E AO AUXÍLIO-BABÁ, E A REDE CREDENCIADA DO PLANO ODONTOLÓGICO É ALVO DE CRÍTICAS. OS FUNCIONÁRIOS REQUISITAM MAIS BENEFÍCIOS VOLTADOS PARA A QUALIDADE DE VIDA.

Brasal 2x entre as 150 melhores empresas para trabalhar

PFIZER

PRESENÇA NO GUIA	9 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ESTADOS UNIDOS
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	1 663
• 51% MULHERES	• 49% HOMENS

G

77,5

Em 2016, a subsidiária brasileira da Pfizer precisou reestruturar sua área de varejo, com algumas demissões. As vendas para o governo também tiveram queda. Mas o cenário melhorou em 2017. "Tem sido um ano suado, mas com boas perspectivas", diz um funcionário. A percepção se reflete no quadro de pessoal, que não teve cortes significativos. "A empresa readequou sua estratégia sem mexer em pessoas", diz Sheila Ceglio, diretora de RH. Em nível interno, a Pfizer redefiniu seu modelo de liderança, com base nos pilares *head, heart and guts* — o que significa conciliar busca por resultados, capacidade de inspirar e coragem para agir de forma decisiva. Os subordinados, aliás, avaliam os superiores, de modo que eles possam aperfeiçoar a gestão. A farmacêutica incentiva a mobilidade, e os profissionais podem atuar em outros departamentos ou fora do país. Pelo programa Talent Market Place, pode-se dedicar até 30% do expediente ao trabalho em outras áreas. Para aproximar as equipes da liderança, foi criada a Happy Hour com o Presidente. A cada edição, um grupo se reúne num bar com o CEO para um bate-papo. A Pfizer adota expediente mais curto às sextas-feiras e interrupção do envio de e-mails às 18 horas. | **pfizer.com.br** |

VANESSA VIEIRA, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

A COMPANHIA CONCEDE AOS EMPREGADOS BEM AVALIADOS BOLSAS DE GRADUAÇÃO, PÓS, MBA E IDIOMAS DE ATÉ 50%, DESDE QUE ESTEJAM ALINHADAS COM O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL PACTUADO COM O GESTOR.

PONTOS A MELHORAR

SEGUNDO OS FUNCIONÁRIOS, A EMPRESA É EXCESSIVAMENTE PROCESSUAL. RESOLVER QUESTÕES BANAIS EXIGE LER MANUAIS, FALAR COM CENTRAIS DE ATENDIMENTO OU PREENCHER FORMULÁRIOS, O QUE AFETA A PRODUTIVIDADE.

ELI LILLY DO BRASIL

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ESTADOS UNIDOS
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	838
• 59% MULHERES	• 41% HOMENS

M

75,5

Na fábrica da Eli Lilly, fabricante de remédios como Prozac (para depressão) e Cialis (concorrente do Viagra), placas de metal exibem o nome de funcionários com mais de 25 anos de casa. Por lá, existem várias iniciativas de reconhecimento. Um exemplo é o programa Pessoas Que Fizeram a Diferença, em que os próprios trabalhadores indicam colegas que se destacaram no ano: após validação de um comitê, o ganhador recebe 1 400 reais e é exposto globalmente pelo feito. Outra prática fomentada é o *job rotation*, para que colaboradores conheçam o trabalho de outras áreas. Com mais da metade do quadro feminino, o ambiente é amigável às mulheres. "Tive filho e, ao voltar, fui promovida", diz uma executiva. Em 2018, a Eli Lilly estuda construir uma creche para os filhos de funcionárias. E há uma meta global para aumentar o número de mulheres na gestão. "No Brasil, já há equidade na diretoria: quatro mulheres e quatro homens", diz Isabela de Hollanda Souza Pires, diretora de RH. Após cortes em 2016, devido à perda de patentes, a empresa agora foca a inovação e o desenvolvimento do time. Toda a liderança foi treinada em coaching e está apta a realizar sessões. E qualquer um pode solicitar orientação de carreira aos mais experientes. | **lilly.com.br** |

MARIANA POLI, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

HÁ INCENTIVO PARA EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS. EM UM ANO, 82 EMPREGADOS FIZERAM TREINAMENTO NA MATRIZ, NOS ESTADOS UNIDOS. OS PLANOS DE CARREIRA E DE SUCESSÃO FUNCIONAM E SÃO BEM ESTRUTURADOS.

PONTOS A MELHORAR

EMBORA ELOGIEM O PLANO DE PREVIDÊNCIA — COM CONTRAPARTIDA DE 50% DA EMPRESA SOBRE O QUE É INVESTIDO —, FUNCIONÁRIOS CRITICAM O FATO DE QUE SÓ QUEM SE APOSENTA NA ELI LILLY PODE RESGATAR O VALOR TOTAL.

MSD FARMACÊUTICA

PRESENÇA NO GUIA	9 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ESTADOS UNIDOS
SEDE NO BRASIL	CAMPINAS, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	1 282
• 44% MULHERES	• 56% HOMENS

M

74,7

A crise chegou à MSD Farmacêutica no ano passado e 101 posições, a maioria na área comercial, foram encerradas. Como os representantes de vendas trabalhavam espalhados pelo Brasil, a empresa montou um plano de ação para fazer os desligamentos da maneira mais cuidadosa possível: mandou os chefes diretos ou colegas mais próximos de quem seria dispensado a cada uma das localidades para fazer a comunicação pessoalmente. Todas as demissões foram realizadas num intervalo de 36 horas e, após sua conclusão, a empresa fez o comunicado de que não haveria mais cortes. "O processo foi difícil, mas ninguém se sentiu desrespeitado", diz uma funcionária. As mudanças tiveram impacto na pesquisa de clima mais recente, que identificou um descontentamento das equipes com a estratégia da companhia, que estava revendo e recriando alguns processos. "A empresa criou grupos de trabalho. E já é nítido o esforço da alta liderança em fazer uma gestão mais participativa", diz um colaborador. A decisão de escutar os empregados não se encerrou ali. "Além da pesquisa de clima, fizemos um *focus group*, com 315 funcionários entrevistados pessoalmente por uma consultoria", diz Fernando Justino Marques, diretor de RH. | **corporativo.msdonline.com.br** |

MARIANA AMARO, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

APÓS FEEDBACK NEGATIVO DOS COLABORADORES, A EMPRESA DECIDIU MUDAR O PLANO DE SAÚDE. A MSD TAMBÉM COBRE A MAIORIA DAS DESPESAS EM TRATAMENTOS DE FILHOS DE FUNCIONÁRIOS COM ALGUM TIPO DE DEFICIÊNCIA.

PONTOS A MELHORAR

O ESTABELECIMENTO DE METAS CONSIDERADAS INALCANÇÁVEIS DESMOTIVA OS EMPREGADOS. O MODELO DE CURVA FORÇADA USADO NAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO, QUE EMBASA AS PROMOÇÕES E OS AUMENTOS, É ALVO DE CRÍTICAS.

SANOFI

PRESENÇA NO GUIA	7 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	FRANÇA
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	4 484
• 48% MULHERES	• 52% HOMENS

G

74,3

O cenário é de mudança na farmacêutica Sanofi. A empresa passou por uma reestruturação em 2016 para integrar unidades de negócio e fazer com que as equipes possam se reportar a chefias em outros países. Em janeiro de 2017, a multinacional confirmou uma troca de negócios com a fabricante alemã de medicamentos Boehringer Ingelheim: entregou sua divisão de saúde animal e recebeu a de produtos isentos de prescrição médica. Internamente, a plataforma online de recursos humanos foi reformulada. Agora, as informações sobre carreira ficam reunidas em um mesmo sistema, visíveis até para quem trabalha fora do país. Toda a parte de gestão de talentos está ali, bem como a avaliação de desempenho e o plano de desenvolvimento individual. A ferramenta permite que os funcionários registrem quais posições almejam dentro do grupo. Os jovens identificados como potenciais sucessores ganharam ainda mais visibilidade com o programa de mentoring reverso, criado no ano passado, em que diretores recebem mentoria da geração Y. "Os executivos têm acesso a pontos de vista diferentes e os novos aprendem os reais desafios de um líder sênior", diz Pedro Pittella, diretor de recursos humanos que chegou à Sanofi em abril. | **sanofi.com.br** |

MARCIA KEDOUK, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

MÃES QUE ESTÃO AMAMENTANDO PODEM LEVAR O BEBÊ E UMA BABÁ PARA A CONVENÇÃO DE VENDAS, COM AS DESPESAS PAGAS PELA EMPRESA. HÁ ACADEMIA NAS FÁBRICAS E ORIENTAÇÃO GRATUITA COM UM EDUCADOR FÍSICO NA SEDE.

PONTOS A MELHORAR

OS FEEDBACKS FORMAIS PRECISAM SER MAIS EFETIVOS — HÁ LÍDERES QUE FAZEM SÓ PARA CUMPRIR A NORMA. SEGUNDO OS FUNCIONÁRIOS, É POSSÍVEL SAIR MAIS CEDO ÀS SEXTAS, MAS A PRÁTICA NÃO É BEM VISTA POR TODAS AS CHEFIAS.

INDÚSTRIA AUTOMOTIVA

11º

NUMERO DE EMPRESAS	8
DIVIDIDAS EM 5 ESTADOS	BA | MG | PR | SC | SP
NUMERO DE FUNCIONÁRIOS	22 516

MÉDIA SALARIAL *(em reais)*

Operação	2 193,95
Coordenação	9 491,85
Gerência	20 087,09
Direção	37 443,88

20%

80%

FAIXA ETÁRIA

Até 17 anos	0,3%
De 18 a 22 anos	7,2%
De 23 a 26 anos	9,6%
De 27 a 32 anos	26,3%
De 33 a 39 anos	31,2%
De 40 a 49 anos	19,5%
De 50 a 64 anos	5,8%
Acima de 65 anos	0,1%

A VEZ DE

Grupo Volvo Latin America

LIDERANÇA

Fábrica da Volvo em Curitiba (PR): cerca de 200 profissionais brasileiros se tornaram líderes em outras unidades do grupo pelo mundo

FOTO: PAULO FRIDMAN/CORBIS VIA GETTY IMAGES

(P) PEQUENAS | com até 500
(M) MÉDIAS | de 501 a 1 500
(G) GRANDES | mais de 1 500

PRESENÇA NO GUIA	13 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	SUÉCIA
SEDE NO BRASIL	CURITIBA, PR
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	2 550
• 19% MULHERES	• 81% HOMENS

G

84,8

No ano passado, os funcionários da Volvo abriram mão de uma parte da participação nos lucros para evitar demissões. Mesmo com esse esforço, cerca de 400 precisaram ser desligados. Mas todo mundo sabia que isso poderia ocorrer. "Os gerentes faziam reuniões e explicavam o que estava acontecendo", diz um empregado. Pouco depois dos cortes, um novo presidente assumiu o posto mais alto da companhia e, não por coincidência, tratava-se de um funcionário de carreira: Wilson Lirmann, que começou como estagiário há 22 anos. "Serviu como um incentivo para o chão de fábrica e para os que acabaram de entrar na empresa. Mostrou que é um caminho possível até para quem está começando a carreira", diz uma gestora. E Wilson não é o único: 50% dos diretores foram estagiários. Não à toa, a multinacional faz mapeamento de talentos e, hoje, 80 funcionários com menos de 30 anos são considerados líderes em potencial e recebem treinamentos de gestão. A subsidiária brasileira da Volvo tem se transformado em uma exportadora de líderes. "Cerca de 200 brasileiros estão em posição de comando em outras unidades pelo mundo", afirma Carlos Eduardo Ogliari, vice-presidente de RH da companhia. | volvogroup.com.br |

MARIANA AMARO, de Curitiba (PR)

PONTOS POSITIVOS

A CULTURA RECEPTIVA ÀS SUGESTÕES DE MELHORIA É CONSIDERADA MOTIVADORA PELOS EMPREGADOS. ELES JÁ DERAM MAIS DE 50 000 IDEIAS E FORAM FINANCEIRAMENTE RECOMPENSADOS POR SUAS CONTRIBUIÇÕES.

PONTOS A MELHORAR

OS FUNCIONÁRIOS RECLAMARAM DE FALTA DE CLAREZA NAS REGRAS PARA DISTRIBUIÇÃO DE BOLSAS DE ESTUDO PARA GRADUAÇÃO. A AUSÊNCIA DO AUXÍLIO-CRECHE PARA PROFISSIONAIS DO SEXO MASCULINO TAMBÉM DESAGRADA.

RENAULT DO BRASIL

PRESENÇA NO GUIA	7 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	FRANÇA
SEDE NO BRASIL	SÃO JOSÉ DOS PINHAIS, PR
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	5 523
• 13% MULHERES	• 87% HOMENS

G

82,1

Os últimos dois anos foram complicados para a montadora francesa, com fechamento de turnos na fábrica do Paraná e planos de demissão voluntária. Mas os tempos sombrios parecem ser coisa do passado. Um sinal é a animação dos funcionários com lançamentos de novos modelos — a marca trouxe ao mercado neste ano o Captur e o Kwid e ensaia um terceiro, o Koleos. "Apostar em produtos novos é uma forma de a empresa sinalizar que está buscando soluções", diz uma das poucas funcionárias mulheres da empresa. Apesar de ter programas voltados para o empoderamento e aceleração de carreiras femininas, elas ainda são minoria: apenas 743 de 5 523 funcionários. "Buscamos trabalhar a diversidade em todas as frentes, mas esbarramos na falta de qualificação para postos específicos. Um problema que tentamos corrigir com treinamentos internos e com grupos de afinidade, como o Women @Renault", diz Ana Paula Schlenker Camargo, diretora de RH. Entre os líderes, a reclamação é de falta de autonomia. "Não conseguimos promover ou demitir quando é necessário", diz um gestor. Processos cheios de formulários, necessários para viagens de trabalho, também atrasam as decisões e incomodam. | renault.com.br |

MARIANA AMARO, de São José dos Pinhais (PR)

PONTOS POSITIVOS

O PACOTE DE BENEFÍCIOS QUE INCLUI 90 DIAS DE LICENÇA-MATERNIDADE E EMPRÉSTIMO DE UM CARRO PARA AS NOIVAS (FUNCIONÁRIAS OU ESPOSAS) USAREM NO DIA DO CASAMENTO E O ALTO VALOR DA PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS.

PONTOS A MELHORAR

DESAGRADA AOS EMPREGADOS COM ATÉ TRÊS ANOS DE CASA A NECESSIDADE DE TER AUTORIZAÇÃO DO GESTOR DIRETO PARA SE CANDIDATAR NO PROGRAMA DE RECRUTAMENTO INTERNO. QUEM PARTICIPA DIZ NÃO HAVER FEEDBACK.

CNH INDUSTRIAL

PRESENÇA NO GUIA	12 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ITÁLIA
SEDE NO BRASIL	NOVA LIMA, MG
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	7 185
• 15% MULHERES	• 85% HOMENS

G

81,6

Com sete plantas no Brasil, a empresa é a fabricante de veículos das linhas Iveco, New Holland e Case. A crise passou como um trator e atingiu o segmento de veículos comerciais leves e de equipamentos de construção. Segundo os funcionários, foi um dos piores cenários que a empresa viveu nos últimos dez anos. Em Sete Lagoas (MG), a companhia deixou de fabricar o furgão Ducato, que representava 40% do volume de produção, e 500 funcionários foram desligados nos últimos dois anos. Com a retração no mercado de máquinas agrícolas, a planta de Curitiba aderiu ao Programa de Proteção ao Emprego, do governo federal, processo que envolveu 1 500 dos 1 810 empregados de todos os níveis. Como consequência, houve redução da jornada e da remuneração. Muitos ficaram endividados e surgiram medidas para ajudá-los, como adiantamento do 13º salário fora das férias, parcelamento de saldo negativo na folha de pagamentos e adiantamento da parcela futura da participação nos lucros. Agora o mercado ensaia uma retomada e influencia positivamente o negócio, que ainda roda com apenas 30% de sua capacidade produtiva. "Chegamos ao fundo do poço, mas estamos começando a sair", diz um empregado. | cnhindustrial.com |

ANNA CAROLINA RODRIGUES, de Sorocaba (SP)

PONTOS POSITIVOS

APÓS PESQUISA DE CLIMA, A EMPRESA CRIOU UM LABORATÓRIO PARA INCENTIVAR A INOVAÇÃO E ATENDER ÀS DEMANDAS DA GERAÇÃO *MILLENNIAL*. HÁ PREOCUPAÇÃO SOCIAL E CAMPANHAS DE DOAÇÕES E INCENTIVO AO VOLUNTARIADO.

PONTOS A MELHORAR

FALTA UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS, CLAREZA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO INTERNO E FORMALIZAÇÃO DO HOME OFFICE. O TIME COMERCIAL, QUE FICA LONGE DO ESCRITÓRIO, PEDE MAIS SUPORTE PARA TECNOLOGIA.

ZEN

PRESENÇA NO GUIA	2 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	BRUSQUE, SC
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	833
• 24% MULHERES	• 76% HOMENS

M

80,7

Mesmo com forte presença no mercado de reposição e mais da metade do faturamento atrelada às exportações, a Zen, fabricante de peças automotivas, sabe que a crise brasileira pede revisão de custos. Em 2014, quando o programa de bolsas de estudo foi cancelado, surgiu uma alternativa para manter o incentivo ao aperfeiçoamento: a parceria com três universidades, com descontos de até 50% nas mensalidades. Neste ano, foi lançada a plataforma Educa, portal de educação corporativa com cursos online e módulos presenciais desenvolvidos pelos próprios funcionários para aumentar a oferta de treinamentos. São 54 aulas, como educação financeira, gestão de pessoas e processos, divididos em trilhas de conhecimento. O orçamento mais enxuto na área de desenvolvimento gera certa insatisfação, mas não abala. Isso porque os empregados podem levar essas e outras questões ao presidente no café com os aniversariantes. O encontro acontece mensalmente e chega a durar mais de 2 horas. A instalação de mesas de pingue-pongue e pebolim e a reforma do espaço de convivência foram melhorias que surgiram dessas reuniões. Agora o pedido é a volta da estrutura própria para a associação de esportes e lazer. | zensa.com.br |

MARCIA KEDOUK, de Brusque (SC)

PONTOS POSITIVOS

O REÚSO DA ÁGUA DE CHUVA SUPRE A NECESSIDADE DE 90% DOS SANITÁRIOS DA EMPRESA. O PROCESSO DE RECRUTAMENTO INTERNO É CONSIDERADO TRANSPARENTE E QUEM NÃO FICA COM A VAGA RECEBE RETORNO DO RH.

PONTOS A MELHORAR

O PLANO DE SAÚDE É A QUESTÃO MAIS CRITICADA PELOS NÃO GESTORES. COM A MUDANÇA EM 2016, O BENEFÍCIO FICOU MAIS CARO, E A REDE CREDENCIADA DE MÉDICOS E LABORATÓRIOS É CONSIDERADA INSUFICIENTE.

CATERPILLAR – CBL PIRACICABA E CAMPO LARGO

PRESENÇA NO GUIA	2 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ESTADOS UNIDOS
SEDE NO BRASIL	PIRACICABA, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	3 000
• 14% MULHERES	• 86% HOMENS

G

Depois de demitir 1700 funcionários nos últimos dois anos, a Caterpillar, multinacional americana que fabrica máquinas, motores e veículos pesados para construção civil e mineração, começa a retomada. Em janeiro, a empresa voltou a contratar — foram absorvidas 500 pessoas, a maior parte delas ex-funcionários. A expectativa é abrir mais 350 vagas, sobretudo para ocupações na fábrica. A recuperação é fruto da tática de Odair Renosto, veterano com 35 anos de Caterpillar que assumiu a presidência da organização em 2014 com a missão de torná-la mais ágil, funcional e inovadora. Os esforços incluíram investimentos em novos equipamentos, revisão do fluxo logístico, simplificação de processos e eliminação de desperdícios. "Trabalhamos duro para deixar a empresa mais competitiva", diz Silvia Rovina, diretora de recursos humanos. Além do foco na redução de custos, houve um movimento, também, para tornar a estratégia mais clara para todos. Hoje, cada funcionário tem suas metas pessoais atreladas às métricas de desempenho da companhia. A revisão acontece semestralmente e é registrada no sistema para que gestor e subordinado possam acompanhar o andamento do que foi definido. | caterpillar.com |

ANNA CAROLINA RODRIGUES, de Piracicaba (SP)

PONTOS POSITIVOS

A COMUNICAÇÃO FUNCIONA E É TRANSPARENTE. ALÉM DE RECEBER INFORMAÇÕES DOS LÍDERES EM REUNIÕES SEMANAIS, FUNCIONÁRIOS TÊM ACESSO A REVISTA INTERNA, BOLETIM DIÁRIO E ENCONTROS REGULARES COM DIRETORES DE ÁREAS.

PONTOS A MELHORAR

PARA OS EMPREGADOS, A EMPRESA DEVERIA OLHAR PARA FORA, TANTO PARA FAZER PESQUISA SALARIAL QUANTO PARA MODERNIZAR PRÁTICAS. HÁ RECLAMAÇÕES SOBRE A PLR: O PESSOAL DA FÁBRICA DIZ RECEBER FATIA MENOR DO QUE O DA SEDE.

CONTINENTAL PNEUS

PRESENÇA NO GUIA	3 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ALEMANHA
SEDE NO BRASIL	CAMAÇARI, BA
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	1 993
• 10% MULHERES	• 90% HOMENS

G

A Continental Pneus, fornecedora das principais montadoras do país, sentiu os efeitos da crise. No primeiro semestre, realizou um corte de 30 pessoas na fábrica de Camaçari (BA). Mas o impacto da recessão foi minimizado pelo aumento da demanda por troca de pneus. "Sentimos que a companhia trabalhou para manter os cargos", diz um funcionário. O clima de transparência e proximidade é reforçado com reuniões entre o chão de fábrica e a chefia como a Um Pelo Outro (com participação do diretor-geral). Por fazer parte de um grupo de origem alemã, que hoje está presente em 53 países, as oportunidades de expatriação são frequentes, inclusive para quem não é líder. A empresa ainda conta com um bom programa de flexibilidade, que oferece home office e horário maleável para os cargos administrativos e sabático de até um ano com o congelamento do contrato de trabalho. Para os operacionais, há banco de horas e possibilidade de mudar de turno. O Comitê de Diversidade, que hoje atua para promover a ascensão de mulheres à liderança, é um dos destaques. A ideia é que, daqui a um tempo, o projeto passe a englobar discussões para promoção de igualdade para outras minorias, como LBGBTs e negros. | conti.com.br |

LUCIANA LIMA, de Camaçari (BA)

PONTOS POSITIVOS

O CONTI IDEIAS, DE SUGESTÃO DE INOVAÇÕES, FUNCIONA COMO UM PROGRAMA DE MILHAGEM, EM QUE PONTOS ACUMULADOS SÃO TROCADOS POR PRODUTOS. OS EMPREGADOS PODEM RECEBER PREMIAÇÕES NA SEDE DA ALEMANHA.

PONTOS A MELHORAR

OS FUNCIONÁRIOS GOSTARIAM QUE HOUVESSE AMPLIAÇÃO DOS TURNOS. ASSIM, EXISTIRIA A POSSIBILIDADE DE AUMENTAR O NÚMERO DE FOLGAS. OUTRO PEDIDO É QUE A COMPANHIA CRIE UMA CRECHE NA FÁBRICA BAIANA.

FILTROS TECFIL

PRESENÇA NO GUIA	10 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	GUARULHOS, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	1 256
• 32% MULHERES	• 68% HOMENS

M

79,2

A aposta da Filtros Tecfil, fornecedora de filtros para o setor automobilístico, é que o mercado de reposições tende a crescer em momentos de crise. Afinal, é mais barato substituir peças do que comprar um equipamento novo. Motivados por essa percepção, os funcionários seguem comemorando os bons resultados da empresa, que continuou batendo recordes de vendas e de produção neste ano. Ao mesmo tempo, ideias para reduzir custos e desperdício são sempre bem-vindas — e todos são convidados a participar. Mesmo sugestões mais simples, como trocar as torneiras por modelos que não desperdicem água, são implantadas. Ao ano, 500 ideias são dadas pelos funcionários, com uma média de 45% de aproveitamento. Cada uma vale um número de moedas, que, quando acumuladas, podem ser trocadas por prêmios. A sensação, para os profissionais, é de que a empresa sempre está melhorando suas práticas. Os gestores, por exemplo, são chamados a cada dois meses para trocar conhecimento com grupos de diferentes setores. É a oportunidade para áreas mais distantes se conhecerem e discutirem temas relevantes. Os líderes elogiam a autonomia para tomar decisões e testar. "A Tecfil é um laboratório", diz um gerente. | tecfil.com.br |

BÁRBARA NÓR, de Guarulhos (SP)

PONTOS POSITIVOS

A EMPRESA RECONHECE O BOM TRABALHO DOS FUNCIONÁRIOS COM CHURRASCOS, EVENTOS COMEMORATIVOS E SORTEIO DE ELETRODOMÉSTICOS NAS FÁBRICAS. ELOGIOS PARA A SEDE, ARBORIZADA E COM DESCANSO AO AR LIVRE.

PONTOS A MELHORAR

AINDA NÃO É OFERECIDO PROGRAMA DE PREVIDÊNCIA PRIVADA COM CONTRAPARTIDA DA EMPRESA — PARA OS FUNCIONÁRIOS, PREOCUPADOS COM AS MUDANÇAS DA REFORMA PREVIDENCIÁRIA, ESSA É UMA DEMANDA URGENTE.

TAKATA – PLANTA PIÇARRAS

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	JAPÃO
SEDE NO BRASIL	PIÇARRAS, SC
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	178
• 31% MULHERES	• 69% HOMENS

P

73,5

A japonesa Takata é produtora dos airbags que geraram o maior recall da indústria automotiva após a confirmação de que, ao serem acionados, os equipamentos causaram mortes e ferimentos em ocupantes de veículos. Enquanto se desenrolam as ações de recuperação e proteção judicial e a possível venda de ativos da companhia nos Estados Unidos e no Japão, a planta da empresa em Balneário Piçarras (SC) toca a vida em frente. A unidade catarinense fabrica apenas cadarços para cintos de segurança e a produção abastece principalmente o mercado externo, com os americanos respondendo por 60% do total. O Brasil representa menos de 4% dos negócios. Como as exportações se mantiveram aquecidas em 2016 e não há clima de insegurança em relação à manutenção do emprego, os funcionários têm a percepção de que a companhia continua sendo uma boa empregadora. Eles acreditam que a empresa se esforça para reparar os erros e toma medidas para que não aconteçam novamente. No ano passado, o guia de ética e conduta foi reformulado e todos fizeram treinamento. Mas a comunicação interna continua sendo um ponto crítico: falta agilidade na divulgação das informações. | takata.com.br |

MARCIA KEDOUK, de Balneário Piçarras (SC)

PONTOS POSITIVOS

HÁ CINCO LINHAS DE ÔNIBUS FRETADOS QUE BENEFICIAM 75% DO QUADRO DE FUNCIONÁRIOS DA TAKATA, EM TODOS OS TURNOS, COM MONITORAMENTO DE TAXA DE OCUPAÇÃO E DURAÇÃO DAS VIAGENS PARA READEQUAÇÃO DOS ITINERÁRIOS.

PONTOS A MELHORAR

MULHERES NÃO PODEM INCLUIR O MARIDO NO PLANO DE SAÚDE, MAS AOS HOMENS É PERMITIDO QUE ADICIONEM A ESPOSA. LIDERADOS NÃO SE SENTEM À VONTADE PARA CONVERSAR SOBRE SUAS CARREIRAS COM A CHEFIA.

SEBRAE NO PARANÁ.

Fazendo a diferença na vida do empreendedor. E do colaborador.

Ser uma das 150 melhores empresas para se trabalhar no país é uma grande alegria. É fruto do orgulho de levar soluções aos pequenos negócios e de transformar a vida de milhares das pessoas. Fica aqui o agradecimento e os parabéns a todos os colaboradores do Sebrae no Paraná.

GUIA 2015 VOCÊ S/A AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR

GUIA 2016 VOCÊ S/A AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR

2015 melhores empresas VOCÊ S/A para trabalhar

SEBRAE

INDÚSTRIAS DIVERSAS

12

NÚMERO DE EMPRESAS	18
DIVIDIDAS EM 6 ESTADOS	BA | GO | MG | PR | SC | SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	77 568

MÉDIA SALARIAL *(em reais)*

Operação	2 744,69
Coordenação	9 740,47
Gerência	18 427,87
Direção	48 483,11

22%

78%

FAIXA ETÁRIA

Até 17 anos	0,5%
De 18 a 22 anos	5,5%
De 23 a 26 anos	10,6%
De 27 a 32 anos	21,5%
De 33 a 39 anos	25,0%
De 40 a 49 anos	23,8%
De 50 a 64 anos	12,6%
Acima de 65 anos	0,6%

Funcionários da Sama, em Minaçu (GO): profissionais motivados para ajudar a empresa a enfrentar a crise

FOTO: CRISTIANO MARIZ

★ ★ ★ NOTA FINAL → ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO (IFT)

EMPREGADOS

(P) PEQUENAS | com até 500
(M) MÉDIAS | de 501 a 1 500
(G) GRANDES | mais de 1 500

PRESENÇA NO GUIA	12 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	MINAÇU, GO
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	455
• 9% MULHERES	• 91% HOMENS

P

92,1

A crise econômica teve impactos na Sama, que se viu obrigada a desligar 50 funcionários em 2017. "Foi com pesar que realizamos essa readequação de efetivo, pois se trata de profissionais que por anos receberam muito investimento em treinamento", diz Moacyr de Melo Júnior, diretor de RH da mineradora. "Foi uma perda de capital intelectual." É nessas horas que dá para perceber a diferença que faz ter um RH estratégico bem estruturado, que integra o conselho diretor e participa ativamente do negócio. O nível de engajamento do pessoal que continua na empresa se mantém elevado, de tal maneira que os funcionários estão motivados a trabalhar pelo crescimento da organização. O desenvolvimento de carreira se dá por meio de um plano eficiente, que direciona o crescimento no sentido da gestão ou da especialização, conforme o perfil da pessoa. O programa é apoiado por uma avaliação de desempenho que acontece anualmente e identifica os profissionais de destaque. Esses recebem treinamento para cargos de liderança, dentro do plano de sucessão, que existe na empresa desde 2013. Quando se tornam gerentes, os funcionários passam a ter chance de comprar ações da empresa a valores competitivos. | sama.com.br |

CIBELE RESCHKE, de Minaçu (GO)

PONTOS POSITIVOS

A COMPANHIA REALIZA ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO COM OS DEMITIDOS E ENTREGA UMA CARTILHA DE AUXÍLIO À RECOLOCAÇÃO. SEMPRE QUE POSSÍVEL, O VÍNCULO É MANTIDO, E SE BUSCA RECONTRATAR EX-FUNCIONÁRIOS.

PONTOS A MELHORAR

O PROGRAMA DE CARREIRA ACELERADA PARA JOVENS ENGENHEIROS, NOS MOLDES DE UM PROGRAMA DE TRAINEE, ENCONTRA-SE TEMPORARIAMENTE SUSPENSO PORQUE A EMPRESA NÃO ESTÁ AMPLIANDO O EFETIVO.

COZIMAX

PRESENÇA NO GUIA	4 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	MIRASSOL, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	380
• 28% MULHERES	• 72% HOMENS

P

85,0

Fabricante de móveis para cozinhas, banheiros e lavanderias, a Cozimax se preparou bem para enfrentar a crise pela qual o país está passando e para fazer com que o momento econômico do Brasil não afetasse seu crescimento. Em 2014, aumentou seu quadro fabril. Em seguida, ajustou as metas de produtividade de todos os setores da companhia. E, no ano passado, fez investimentos em treinamentos, incentivou a inovação, cuidou da melhoria da qualidade dos produtos e da eficiência dos canais de venda, com o lançamento de um e-commerce. E, em plena crise, lançou, em meados de 2017, uma linha de produtos totalmente nova — o que acarretou o maior investimento em maquinário da história da Cozimax, melhoria do entrosamento entre os times, novos treinamentos e ampliação do quadro de funcionários. Tudo isso contribuiu para um boom nas vendas e para o aumento da equipe. Em junho, foram contratadas 35 pessoas e outras 20 devem ser admitidas até dezembro para integrar as áreas administrativas, comercial e industrial. No ano que vem, aniversário de 20 anos do negócio, a expectativa é ver o faturamento crescer ainda mais e seguir fortalecendo a cultura de inovação. | cozimax.com.br |

ANNA CAROLINA RODRIGUES, de Mirassol (SP)

PONTOS POSITIVOS

A EMPRESA PROCURA ESTIMULAR A QUALIDADE DE VIDA DOS FUNCIONÁRIOS E O CUIDADO DE CADA UM DELES COM A PRÓPRIA SAÚDE AO ATRELAR PARTE DA PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS À PRÁTICA DE EXERCÍCIOS FÍSICOS.

PONTOS A MELHORAR

OS PROFISSIONAIS GOSTARIAM DE TER NOVOS BENEFÍCIOS, COMO PLANO DE PREVIDÊNCIA PRIVADA E FOLGA NO MÊS DO ANIVERSÁRIO. A EQUIPE DA PRODUÇÃO PEDE FLEXIBILIDADE PARA FAZER MEIO PERÍODO UMA VEZ AO MÊS.

SPECIAL DOG

PRESENÇA NO GUIA	5 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	SANTA CRUZ DO RIO PARDO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	785
• 9% MULHERES	• 91% HOMENS

M

84,9

No último ano, a Special Dog, fabricante de rações, ampliou o raio de atuação e chegou a 395 novas cidades em Santa Catarina, Mato Grosso do Sul, Rio de Janeiro, Goiás e Minas Gerais. Nesse processo, 18 pessoas foram chamadas para fazer parte da área de logística — e a expectativa é abrir mais 100 vagas em 2018. Segundo funcionários, a recessão passou longe. Não houve cortes, o faturamento aumentou 17% em 2016 e a companhia está construindo outra fábrica, de 7000 metros quadrados, que entrará em operação em 2019. "Tem muita coisa acontecendo, de novos produtos a mudanças na equipe de vendas. Por isso, aumentamos o número de conversas para conscientizar sobre a importância da inovação", diz Erik Manfrim, presidente da empresa. Esse relacionamento próximo é uma marca do executivo, que faz questão de almoçar no refeitório e dividir a mesa com os funcionários. Não à toa, ao lado do irmão, Mário Manfrim, com quem compartilha o comando da companhia, foi eleito um dos presidentes mais admirados entre as 150 melhores. Os índices da dupla são sólidos: 94% dos empregados os conhecem pessoalmente e 94% julgam sua gestão muito boa ou excelente. | specialdog.com |

ANNA CAROLINA RODRIGUES, de Santa Cruz do Rio Pardo (SP)

PONTOS POSITIVOS

ALÉM DE UM GRÊMIO RECREATIVO (COM ACADEMIA, CHURRASQUEIRA E PARQUE INFANTIL), A EMPRESA TEM UM CENTRO CULTURAL NA CIDADE. HÁ CURSOS DE MÚSICA, ARTESANATO E CULINÁRIA PARA FUNCIONÁRIOS E COMUNIDADE.

PONTOS A MELHORAR

EMPREGADOS PEDEM QUE O PROGRAMA DE MENTORING SEJA AMPLIADO PARA TODOS. E A EMPRESA PODERIA MELHORAR A DIVERSIDADE, VISTO QUE APENAS 10% DA MÃO DE OBRA É FEMININA — A MÉDIA DAS MELHORES É 37%.

WHIRLPOOL LATIN AMERICA

PRESENÇA NO GUIA	21 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ESTADOS UNIDOS
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	11 211
• 46% MULHERES	• 54% HOMENS

G

84,2

Na Whirlpool, fabricante de produtos das marcas Cônsul e Brastemp, os funcionários já respiram aliviados. Por atuar no setor de bens de consumo duráveis, a companhia sentiu fortemente o impacto da crise — que desestimulou os gastos por parte da população. Por isso, no ano passado, foi preciso congelar contratações e reduzir custos. Mas, agora, a empresa está pronta para a retomada. "Acreditamos que, mesmo com a instabilidade que as eleições possam causar, 2018 será um ano positivo, pois o ciclo de consumo está se iniciando novamente", diz um gerente. Embora o cenário tenha sido desafiador, a multinacional não parou de investir na carreira de seus empregados — só neste ano, foram feitas 3073 movimentações internas e 1118 promoções. Isso é reflexo do cuidado com que o RH monitora a evolução do time. Além do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), discutido anualmente, os profissionais contam com o Career Compass, ferramenta em que é possível verificar quais são as opções de trajetória de acordo com suas aspirações. Ao lado dos gestores, os funcionários conseguem mapear quais são as trilhas disponíveis e o que é preciso fazer para chegar aonde desejam. | whirlpool.com.br |

ELISA TOZZI, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

OS EMPREGADOS ACREDITAM QUE A EMPRESA RESPEITA A INDIVIDUALIDADE E NÃO PENALIZA OU DISCRIMINA NINGUÉM POR SE VESTIR DE UM JEITO DIFERENTE. OS PRÓPRIOS FUNCIONÁRIOS ORGANIZAM GRUPOS PARA TREINAMENTOS INTERNOS.

PONTOS A MELHORAR

O PESSOAL DA FÁBRICA GOSTARIA QUE EXISTISSEM MAIS MOMENTOS DE RECONHECIMENTO NÃO FINANCEIRO. OUTRO PEDIDO É QUE HAJA MAIS EQUIDADE SALARIAL ENTRE OS PROFISSIONAIS DE DIFERENTES NÍVEIS HIERÁRQUICOS.

WEG

PRESENÇA NO GUIA	8 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	JARAGUÁ DO SUL, SC
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	19 592
• 24% MULHERES	• 76% HOMENS

G

83,1

Diminuição de jornada de trabalho em 8% e de salário em 6%, inclusive de diretores e do conselho de administração, foram as medidas que a gigante WEG, fabricante de máquinas elétricas precisou tomar em 2016. "As iniciativas permitiram equilibrar as contas e ainda pagar participação nos lucros de quase dois salários", afirma Hilton José da Veiga Faria, diretor de RH e relações institucionais. Ajudou a amenizar a crise o fato de a WEG ter um negócio diversificado, com 460 linhas de produtos, e 52% de sua atuação no mercado externo, em 29 países. A solução interna para atravessar melhor o período turbulento foi olhar mais de perto as questões que podem interferir na satisfação dos funcionários e nos rumos da companhia. No ano passado, os gerentes foram divididos por unidade de negócio para avaliar os dados levantados na pesquisa de clima bianual. Essa segmentação é necessária porque a companhia tem cerca de 20 000 empregados. Os grupos se reúnem periodicamente para definir planos de ação, alinhados com a diretoria, e acompanhar o andamento dos processos. Falta fazer chegar aos cargos de base as informações sobre os pontos críticos diagnosticados e, principalmente, o que a empresa se compromete a fazer para solucioná-los. | weg.net/br |

MARCIA KEDOUK, de Jaraguá do Sul (SC)

PONTOS POSITIVOS

O CANAL DE OUVIDORIA FUNCIONA. OS EMPREGADOS DIZEM QUE JÁ VIRAM VÁRIOS CASOS DE CHEFIAS QUE DERAM RETORNO SOBRE DEMANDAS RECEBIDAS. A OFERTA DE TREINAMENTOS PARA A LIDERANÇA É CONSIDERADA INTERESSANTE.

PONTOS A MELHORAR

MUITOS GESTORES NÃO DÃO FEEDBACK E A NECESSIDADE DE TER FUNCIONÁRIOS COM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ABAIXO DA MÉDIA, NA CURVA FORÇADA, GERA INSATISFAÇÃO. AINDA MAIS PORQUE A NOTA TEM IMPACTO NA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL.

CAMPO LIMPO

PRESENÇA NO GUIA	5 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	TAUBATÉ, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	234
• 9% MULHERES	• 91% HOMENS

P

81,7

A Campo Limpo tem um trabalho bem específico: produzir e reciclar embalagens de defensivos agrícolas. Como é um negócio voltado para o meio ambiente, a preocupação com sustentabilidade permeia a cultura da organização — tanto que um dos valores da companhia é "responsabilidade socioambiental". Por estar atrelada ao agronegócio, setor que se manteve em alta mesmo com a crise, a empresa não foi afetada pela desaceleração e o faturamento dobrou em 2016 em relação a 2015. "Sofremos mais com a crise hídrica de São Paulo do que com a crise econômica", afirma Marcel Araujo, diretor de RH. O bom momento é percebido pelos empregados, que acreditam que a Campo Limpo é uma das poucas da região que conseguiram crescer e contratar no último ano. "A empresa nos dá muita estabilidade", diz um funcionário. Todos admiram muito o modelo de gestão, que se preocupa com a segurança, exige excelência dos funcionários, mas não os pressiona demais para alcançar as metas. Além disso, há muitos elogios para o clima agradável e a liberdade de poder falar com qualquer um, independentemente da hierarquia. | campolimpoplasticos.com.br |

ANNA CAROLINA RODRIGUES, de Taubaté (SP)

PONTOS POSITIVOS

ELOGIOS PARA A CESTA BÁSICA, PELA QUAL É DESCONTADO 1 REAL DO SALÁRIO. NA PRODUÇÃO, OS TURNOS SÃO DESENHADOS PARA QUE SE TRABALHEM DOIS DIAS E FOLGUEM OUTROS DOIS. ÀS SEXTAS, O ADMINISTRATIVO SAI ÀS 17 HORAS.

PONTOS A MELHORAR

APESAR DOS CURSOS INTERNOS, OS FUNCIONÁRIOS GOSTARIAM DE BOLSAS DE ESTUDO PARA GRADUAÇÃO E PÓS. ALÉM DISSO, PEDEM PREVIDÊNCIA PRIVADA. AS REGRAS NA PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS NÃO SÃO MUITO CLARAS PARA TODOS.

KORDSA

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	TURQUIA
SEDE NO BRASIL	CAMAÇARI, BA
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	440
• 13% MULHERES	• 87% HOMENS

P

80,5

Embora faça parte da cadeia da indústria automotiva, a Kordsa, fabricante de fios e lonas de náilon e poliéster que dão sustentação a pneus, só sentiu os efeitos da crise em julho deste ano. Como resultado, a operação foi paralisada e a empresa deu férias coletivas aos funcionários neste segundo semestre. Mas isso não abalou a confiança. "Ganhamos mercado quando os concorrentes fecharam as portas", diz um funcionário. Para Luiz França, diretor de RH, esse clima só é possível graças ao modelo participativo de gestão adotado pela empresa, que faz com que todos se engajem nas decisões e na proposição de melhorias. Um exemplo são programas como o Kordsa Improvement Team, que reconhece os autores das melhores ideias em nível nacional e global. Mesmo atuando em quatro continentes, o grupo turco Sabanci, dono da Kordsa, se esforça em cultivar uma relação de proximidade entre os líderes e suas equipes. Para isso, além dos cafés mensais com a diretoria brasileira, há teleconferências com o CEO global da organização, que despacha de Istambul. Como reclamação, os funcionários pedem o fim das nomenclaturas que dividem os times de fábrica e administrativo. "A gente é uma equipe só, não faz mais sentido essa divisão", afirmam. | kordsa.com |

LUCIANA LIMA, de Camaçari (BA)

PONTOS POSITIVOS

A TRANSPARÊNCIA E O CLIMA DA EMPRESA AGRADAM. A PROMOÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA, COM A ADOÇÃO DE BANCO DE HORAS E OFERTA DE UMA BIBLIOTECA E DE UMA SALA DE JOGOS PARA USO DOS FUNCIONÁRIOS, É ELOGIADA.

PONTOS A MELHORAR

DIVERSIFICAR O CARDÁPIO DO REFEITÓRIO DA FÁBRICA E TROCAR O FORNECEDOR DO PLANO DE SAÚDE, QUE NÃO COBRE ALGUMAS ESPECIALIDADES, SÃO ALGUMAS DAS DEMANDAS FEITAS PELOS FUNCIONÁRIOS DA COMPANHIA.

EMBRACO

PRESENÇA NO GUIA	10 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	JOINVILLE, SC
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	5 067
• 24% MULHERES	• 76% HOMENS

G

79,4

A fabricante de compressores de refrigeração Embraco está empenhada em fazer uma mudança de cultura. Há dois anos, envolveu 400 profissionais em 12 frentes de trabalho para repensar processos, sistemas e atitudes. Desde então vêm surgindo iniciativas alinhadas aos princípios de agilidade, simplicidade, inovação e sustentabilidade. Uma delas foi o treinamento de gerentes seniores e diretores para ser mentores de talentos com menos de dez anos de experiência e sem histórico de liderança. O programa já está valendo e dura um ano, podendo ser prorrogado informalmente. Além de acelerar a carreira dos profissionais que estarão à frente das equipes no futuro, o mentoring ajuda os executivos a ter uma visão mais moderna e antenada. Todos os gestores têm entre suas metas a formação de sucessores. Eles mapeiam quem pode assumir sua função em um ano, em até três anos e em mais de três anos. Na fábrica, a novidade foi o sistema de ouvidoria, criado no ano passado para trazer mais rapidez à resolução de problemas. Cada profissional do RH é responsável por uma área na produção e usa uma braçadeira para se identificar. Os ouvidores vão até os horistas, escutam as dificuldades e levam as questões aos responsáveis. | embraco.com |

MARCIA KEDOUK, de Joinville (SC)

PONTOS POSITIVOS

HÁ UM CLÍNICO GERAL À DISPOSIÇÃO NO AMBULATÓRIO DA SEDE GRATUITAMENTE. O BERÇÁRIO, PARA BEBÊS DE ATÉ 1 ANO E 3 MESES, CONTA COM DEZ PROFISSIONAIS ESPECIALIZADAS E FUNCIONAMENTO AMPLO, DAS 5 ÀS 22 HORAS.

PONTOS A MELHORAR

EM ALGUMAS ÁREAS, NÃO EXISTE CLAREZA SOBRE O PLANO DE CARREIRA DA EMPRESA. EMBORA OS FUNCIONÁRIOS INDIQUEM SEUS OBJETIVOS NO SISTEMA, NEM TODOS TÊM UMA CONVERSA RELEVANTE SOBRE O TEMA COM O GESTOR.

Papéis especiais.
Pessoas essenciais.

André Luiz da Silva Santos
Colaborador da Ahlstrom-Munksjö - Unidade Jacareí

A fusão de duas líderes de mercado deu origem a uma empresa ainda mais forte, focada no desenvolvimento de soluções avançadas com materiais à base de fibra.

2017 melhores empresas para você

AHLSTROM MUNKSJÖ

ATLAS SCHINDLER

PRESENÇA NO GUIA	2 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	SUÍÇA
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	5 053
• 10% MULHERES	• 90% HOMENS

G

78,5

O setor da construção civil foi um dos mais afetados pela crise. Com isso, a Atlas Schindler, fabricante suíça de elevadores e esteiras rolantes, viu seu mercado encolher 40%. Mas a companhia ainda não sentiu esse impacto. Como o pagamento desses equipamentos acontece no fim da obra — num prazo médio de dois anos —, em 2015 e 2016, enquanto ainda recebia os pagamentos referentes às vendas do período pré-crise, a empresa reformulou sua estratégia. Uma das principais mudanças foi a ampliação dos negócios de assistência técnica e de modernização de elevadores antigos. Além disso, a companhia elevou sua eficiência investindo na modernização e na robotização de sua fábrica de Londrina (PR). Graças a esse planejamento, enquanto outras demitiam, a Atlas Schindler cortou gastos com horas extras e terceirização de serviços contratando 168 técnicos. E, em 2018, inicia a expansão de sua sede em São Paulo, uma obra de 100 milhões de reais. Não à toa, os funcionários são unânimes em dizer que uma das principais qualidades da empresa é a estabilidade. "Dá tranquilidade saber que permanecer na empresa só depende de mim e do meu desempenho", diz um empregado. | schindler.com.br |

VANESSA VIEIRA, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

TODOS OS TÉCNICOS CONTRATADOS PASSAM POR SEIS MESES DE TREINAMENTO. NESSE PERÍODO, SÓ PODEM SAIR A CAMPO ACOMPANHADOS DE UM PADRINHO, UM FUNCIONÁRIO MAIS EXPERIENTE QUE SUPERVISIONA SEU TRABALHO.

PONTOS A MELHORAR

SEGUNDO OS FUNCIONÁRIOS, HOUVE REDUÇÃO DA COBERTURA DO CONVÊNIO MÉDICO, QUE FICOU MAIS CARO. ELES TAMBÉM PEDEM MELHORA DO PLANO ODONTOLÓGICO, CUJA REDE É MUITO LIMITADA EM ALGUMAS REGIÕES.

SCHNEIDER ELECTRIC

PRESENÇA NO GUIA	6 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	FRANÇA
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	2 054
• 29% MULHERES	• 71% HOMENS

G

76,5

A sensação de "o pior já passou" é comum entre os funcionários da Schneider Electric. Mas nem por isso todos ficam tranquilos entre os dias 30 de um mês e 10 do mês subsequente. "É nesse intervalo que são feitas as demissões", diz um empregado. A apreensão acontece porque nos últimos 24 meses os cortes foram frequentes, com o fechamento de uma fábrica em Sumaré (SP). Das cerca de 200 pessoas que trabalhavam lá, 35 foram realocadas em Blumenau (SC) e as outras, dispensadas. "Estendemos o uso do plano de saúde e os ajudamos a refazer o currículo e pensar em outras oportunidades", diz Malena Martelli, vice-presidente de RH da Schneider. Desde o começo de 2017, desligamentos assim são mais raros, mas, para os funcionários, a falta de comunicação sobre os resultados da empresa deixa o clima tenso. "A gente se sente no escuro", afirma um empregado. Para melhorar o clima, a companhia investe em programas de bem-estar, com massagistas, cabeleireiro e academia. Por outro lado, ainda falta treinamento para que os gestores entendam os benefícios desse tipo de programa e respeitem os horários de trabalho. "É comum receber e-mails às 22 horas e levar bronca se não responder", diz um funcionário. | schneider-electric.com.br/pt |

MARIANA AMARO, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

A EMPRESA ESTÁ BUSCANDO MELHORAR SEUS NÚMEROS DE DIVERSIDADE. DOS 20 ESTAGIÁRIOS CONTRATADOS RECENTEMENTE, 16 SÃO MULHERES. A COMPANHIA ESTÁ PASSANDO POR UM PROCESSO DE EQUIPARAÇÃO SALARIAL DO QUADRO.

PONTOS A MELHORAR

A FALTA DE COMUNICAÇÃO SOBRE MUDANÇAS NA ALTA DIRETORIA DEIXOU OS FUNCIONÁRIOS APREENSIVOS. HÁ RECLAMAÇÕES SOBRE A DIFERENÇA ENTRE BENEFÍCIOS E A QUALIDADE DA ALIMENTAÇÃO ENTRE AS DIFERENTES UNIDADES.

ELECTROLUX

PRESENÇA NO GUIA	10 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	SUÉCIA
SEDE NO BRASIL	CURITIBA, PR
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	6 173
• 24% MULHERES	• 76% HOMENS

G

76,5

Nem os dias frios do inverno de Curitiba parecem espantar a ideia de que o sol vai voltar a brilhar para a Electrolux. "Estamos em clima de retomada", diz um dos funcionários da fabricante de eletroeletrônicos. Entre dezembro de 2015 e de 2016, cerca de 600 pessoas foram demitidas. De lá para cá, a tensão foi dando lugar à vontade de superar a crise. "Sentimos um comprometimento maior do time com os resultados", diz um dos gestores. Para evitar novos cortes, a política de reposição foi revista. "Antes, quando alguém pedia demissão, era aberto um processo para contratação. Agora, avaliamos as necessidades e redistribuímos as tarefas", diz Leonardo Silva, gerente de remuneração e benefícios. Quando a vaga é aberta, a preferência é para o recrutamento interno. Mas, segundo os funcionários, o processo não é tão transparente. "Algumas vezes nem recebemos a negativa. Em outras, não se explica o que precisa ser melhorado", diz um colaborador. Por outro lado, o pacote de benefícios e o incentivo para que cada empregado atue como um vendedor da empresa, gerindo uma loja virtual, são muito elogiados. Cada item vendido por esse sistema rende uma pontuação que, acumulada, pode ser trocada por produtos Electrolux. | **electrolux.com.br** |

MARIANA AMARO, de Curitiba (PR)

PONTOS POSITIVOS

A AVALIAÇÃO E A GESTÃO DE DESEMPENHO E OS FEEDBACKS ESTÃO ATRELADOS A AUMENTOS SALARIAIS E PROMOÇÕES. OS FUNCIONÁRIOS RECONHECEM A IMPORTÂNCIA, EFETIVIDADE E TRANSPARÊNCIA DESSES PROCESSOS.

PONTOS A MELHORAR

O PROCESSO DE MELHORIA CONTÍNUA, COM BASE NA METODOLOGIA KAIZEN, ESTÁ SUSPENSO DESDE 2016. OS FUNCIONÁRIOS SENTEM FALTA DE UM PROGRAMA DE SUGESTÕES, IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS E RECONHECIMENTO DE IDEIAS.

INGREDION

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ESTADOS UNIDOS
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	1 431
• 16% MULHERES	• 84% HOMENS

M

75,5

A subsidiária brasileira da Ingredion, multinacional que fabrica ingredientes para indústrias de 60 setores, sentiu os efeitos da desaceleração econômica entre 2015 e 2016. Para ganhar eficiência e reduzir custos, passou por uma reestruturação — fechou duas fábricas, enxugou o quadro e reorganizou sua operação. Em vez de várias unidades locais atendendo diferentes países, a companhia decidiu criar plantas especializadas em cada ingrediente, responsáveis por fornecer aquele item para toda a América do Sul. As mudanças foram recompensadas com o alcance da meta anual, o que permitiu que os funcionários recebessem a participação nos lucros e resultados no ano passado. A percepção é de que a Ingredion ficou mais forte. "O ano de 2016 foi de experimentação, com a empresa se arriscando e inovando", diz uma gestora. "O de 2017 é de desafios, mas estamos motivados a buscar os resultados." Para estimular o envolvimento nos esforços pelo crescimento, a empresa conta com o programa Achieve Recognition, pelo qual qualquer funcionário pode indicar para premiação colegas que tenham se destacado em áreas como excelência nos negócios, inovação, qualidade, segurança, processos, sustentabilidade e liderança. | **ingredion.com.br** |

VANESSA VIEIRA, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

ELOGIOS PARA A PROXIMIDADE COM A ALTA LIDERANÇA. UM EXEMPLO É O PROGRAMA CONVERSA FRANCA COM ERNESTO, NO QUAL ERNESTO POUSADA, PRESIDENTE NA AMÉRICA DO SUL, RECEBE EMPREGADOS PARA RESPONDER A PERGUNTAS.

PONTOS A MELHORAR

PARA OS FUNCIONÁRIOS, A EMPRESA DEVERIA FORTALECER SUA MARCA EMPREGADORA. SEGUNDO ELES, TRATA-SE DE UMA MULTINACIONAL CENTENÁRIA ADMIRADA PELOS COLABORADORES, MAS POUCO CONHECIDA PELA POPULAÇÃO.

SIEMENS

PRESENÇA NO GUIA	10 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ALEMANHA
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	3 457
• 24% MULHERES	• 76% HOMENS

G

75,4

Os funcionários da Siemens, companhia de tecnologia e serviços para setores diversos como energia, agricultura e saúde, estão com o discurso alinhado: dizem que os últimos anos foram de redução de quadro, busca por produtividade e diminuição de custos. Tudo resultado da desaceleração que afetou os clientes da empresa e, consequentemente, seus negócios. Embora ainda seja necessário apertar os cintos, os empregados acreditam que estão perto da retomada. "Em 2018, as expectativas são de melhora, principalmente por causa do agronegócio", diz um gestor. A crise, é claro, tem reflexos e um dos mais fortes é o acúmulo de tarefas. "Com equipes menores, trabalhamos em dobro", diz um profissional. A multinacional tenta minimizar esse efeito com comunicação transparente e automação de processos. A cultura de dono, ou *Ownership Culture*, implantada em 2015, está sendo reforçada para que cada um entenda que tem autonomia para inovar, propor soluções e desenhar a carreira de acordo com os objetivos da empresa e suas diretrizes éticas. "As pessoas estão percebendo mais essa cultura e compreendendo que o importante não é apenas 'o que' mas 'como'", diz Sylmara Requena, diretora de RH. | siemens.com/br |

ELISA TOZZI, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

HÁ PREOCUPAÇÃO COM A SEGURANÇA. NAS FÁBRICAS, EXISTEM OS DIÁLOGOS DIÁRIOS DE SEGURANÇA E, NO ESCRITÓRIO, UMA CAMPANHA PEDE QUE OS FUNCIONÁRIOS NÃO CAMINHEM OLHANDO O CELULAR, PARA EVITAR ACIDENTES.

PONTOS A MELHORAR

OS SUBORDINADOS DIZEM QUE OS CHEFES PRECISAM DE TREINAMENTO DE GESTÃO. EMBORA SAIBAM QUE O PLANO DE CARREIRA É DE RESPONSABILIDADE DE CADA UM, ELES REQUISITAM APOIO DO RH E DA LIDERANÇA NESSE PROCESSO.

COTEMINAS

PRESENÇA NO GUIA	2 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	MONTES CLAROS, MG
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	7 837
• 37% MULHERES	• 63% HOMENS

G

74,8

Fundada em 1967 pelo falecido ex-vice-presidente do Brasil José de Alencar, a Coteminas, indústria têxtil fabricante de marcas como Santista, Artex, MMartan e Casa Moysés, tem fábricas espalhadas por quatro estados. Apesar da concorrência chinesa, a companhia conseguiu se manter competitiva investindo em programas de inovação para reduzir o custo de operação. Em 2016, foi implementado o Minha Ideia Criativa, ou MIC, como os funcionários o chamam. A iniciativa premia mensalmente com itens como lençóis ou jogos de cama as melhores sugestões dos empregados. Após um ano, dependendo dos resultados trazidos pelo projeto, os colaboradores recebem uma segunda compensação, dessa vez financeira. O incentivo à educação dos funcionários é um destaque da Coteminas, que oferece descontos de 20% em faculdades e de 10% em cursos de idiomas. Os cursos do Sesi, com quem a empresa tem parceria, chegam a ser subsidiados em 100%. Algumas práticas, entretanto, ainda precisam ser implantadas ou formalizadas, como a avaliação de desempenho e o plano de carreira. Os funcionários, inclusive, reivindicam mais feedback e uma orientação mais clara sobre como crescer na organização. | coteminas.com.br |

LUCIANA LIMA, de Natal (RN)

PONTOS POSITIVOS

OS EMPREGADOS ELOGIAM OS BENEFÍCIOS, QUE INCLUEM AULAS DE PILATES DUAS VEZES POR SEMANA E O POLICARD, UM CARTÃO DE CRÉDITO LIMITADO A 27% DO SALÁRIO. O CLIMA ORGANIZACIONAL E A SOLIDEZ DA EMPRESA SÃO VALORIZADOS.

PONTOS A MELHORAR

OS FUNCIONÁRIOS SE QUEIXAM DO CONVÊNIO MÉDICO, QUE NÃO INCLUI INTERNAÇÕES HOSPITALARES E TEM UMA REDE DE ATENDIMENTO LIMITADA. DIZEM, TAMBÉM, QUE É PRECISO UNIFICAR A CULTURA CORPORATIVA.

Trabalhe em uma empresa incrível!

Na **ClearSale**, o ambiente é descontraído, o colaborador é valorizado e seu desenvolvimento pessoal e profissional é estimulado.

Alguns diferenciais que fazem parte da nossa cultura

Planos de carreira bem estruturados, gestão horizontal e aberta

1 hora semanal remunerada com atividades voltadas ao desenvolvimento do colaborador

Nossos benefícios: horário flexível, aula de teatro, academia, etc.

Estamos contratando

/clearsale

br.clear.sale/vocesa

Somos líderes em soluções antifraude no Brasil, e **85% do E-commerce** nacional confia na **ClearSale** para se proteger. Atuamos em mais de 60 países, o que nos torna uma **empresa global**.

Faça como os nossos mais de 1100 colaboradores, **venha fazer parte do time**!

clearsale

AHLSTROM-MUNKSJÖ

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	SUÉCIA
SEDE NO BRASIL	JACAREÍ, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	243
• 12% MULHERES	• 88% HOMENS

P

74,2

A fabricante de papéis para decoração, embalagem e adesivos passou por muitas mudanças na última década. Antiga Votorantim Celulose e Papel (VCP), foi adquirida pela finlandesa Ahlstrom em 2007. Anos depois, a empresa se fundiu com a Munksjö, processo finalizado globalmente em abril deste ano. "Foram muitas emoções, e, nessa última movimentação, mudou tudo por aqui: missão, valores, acionistas e nosso jeito de trabalhar", diz um dos funcionários. Mesmo com tudo isso, eles se sentem ouvidos e apreciam a estabilidade do emprego. Mas há um ponto que precisa de atenção: os profissionais gostariam de ter mais oportunidades de crescimento interno. A explicação do RH é que o quadro enxuto — 243 funcionários — dificulta as movimentações. Os empregados, no entanto, sonham com possibilidades de processos mais estruturados, com avaliação de desempenho, plano de carreira e recrutamento interno que permita o intercâmbio com outras unidades da multinacional. Para isso, precisariam saber falar inglês. As bolsas de estudo para idiomas, de até 50%, existem; no entanto, a companhia deve melhorar a comunicação, já que os critérios de oferta não são claros para os empregados. | ahlstrom-munksjo.com |

ANNA CAROLINA RODRIGUES, de Jacareí (SP)

PONTOS POSITIVOS

CLIMA AMIGÁVEL E QUE INCENTIVA A COOPERAÇÃO, ALÉM DE BENEFÍCIOS COMO AUXÍLIO-MEDICAMENTO, QUE GARANTE 50% DE REEMBOLSO, E AUXÍLIO AO FILHO ESPECIAL, VALOR FINANCEIRO PARA COLABORADORES PAIS OU MÃES DE PCD.

PONTOS A MELHORAR

OS EMPREGADOS RECLAMAM DA FALTA DE CRECHE E DA LICENÇA-MATERNIDADE DE SEIS MESES. TAMBÉM PEDEM INCENTIVOS AO ESPORTE, COMO DESCONTOS EM ACADEMIAS E PATROCÍNIO PARA PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS ESPORTIVOS.

PARKER HANNIFIN

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ESTADOS UNIDOS
SEDE NO BRASIL	SÃO JOSÉ DOS CAMPOS, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	1 141
• 22% MULHERES	• 78% HOMENS

M

74,2

A Parker Hannifin, multinacional de origem americana, é especializada em fabricar máquinas com foco em movimento e controle voltadas para setores como agricultura, energia, construção civil, saúde, mineração, aeroespacial e transportes. A atuação em mercados diversos é o que tem feito a companhia, que está há 40 anos no Brasil, se proteger dos impactos da crise. Por isso, as metas continuam agressivas e há preocupação com a melhoria da produtividade. Um dos projetos mais significativos é o estudo para a readequação do layout das fábricas, para evitar desperdícios de tempo e material, que está em andamento e será implantado em breve. O investimento em capacitação da mão de obra também não foi deixado de lado. Todos os líderes participaram de um treinamento de gestão avançada com duração de uma semana, sob orientação de uma consultoria externa. No entanto, cortes de pessoas tiveram de ser feitos e 88 empregados foram demitidos em 2016. Os que ficaram entenderam que isso era importante para se adequar ao mercado, mas reclamaram da falta de transparência na comunicação. "Nós só fomos informados sobre o que ocorreu no dia da demissão", diz um profissional. | parker.com |

ANNA CAROLINA RODRIGUES, de São José dos Campos (SP)

PONTOS POSITIVOS

OS FUNCIONÁRIOS ADMIRAM O PRESIDENTE, CANDIDO LIMA, QUE IMPLEMENTOU UMA MUDANÇA CULTURAL EM 2015. GRAÇAS A ESSE ESFORÇO, A COMPANHIA VALORIZA MAIS O AMBIENTE COLABORATIVO E O TRABALHO EM EQUIPE.

PONTOS A MELHORAR

A PARKER OFERECE GINÁSTICA LABORAL EM ALGUMAS UNIDADES E CONVÊNIO COM ACADEMIAS EM OUTRAS, MAS OS EMPREGADOS ACHAM POUCO E PEDEM QUE A EMPRESA CRIE INICIATIVAS VOLTADAS PARA A QUALIDADE DE VIDA E O BEM-ESTAR.

ZANZINI MÓVEIS

PRESENÇA NO GUIA	14 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	DOIS CÓRREGOS, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	202
• 32% MULHERES	• 68% HOMENS

P

73,9

Nos últimos três anos, por causa da queda nas vendas, a fabricante de móveis Zanzini cortou a produção em 60%, demitiu 40% do quadro e diminuiu os turnos nas fábricas — algo que, segundo o RH, não tem a ver com a crise, mas com melhoria da capacidade produtiva. Mas a percepção dos funcionários é outra. "Nosso setor é o primeiro a entrar na crise e o último a sair", diz um gerente. A apreensão em relação ao desempenho da empresa é nítida. Porém, eles reconhecem o esforço da direção em tentar reduzir gastos e adequar a produção à demanda. "Os que ficaram empregados são muito comprometidos", afirma um funcionário. Os feedbacks passaram a ser mais frequentes para que os empregados tenham acesso às informações. Na operação, há reuniões diárias em que é possível sugerir melhorias. Por se tratar de uma empresa familiar, os funcionários se sentem acolhidos, mas reclamam da informalidade em alguns processos — como o programa de desenvolvimento de carreira, que não é muito estruturado. Segundo os empregados, a evolução na empresa depende muito dos gestores. Cabe a eles identificar funcionários com potencial e treiná-los, mas não há uma cobrança formal para que isso aconteça. | zanzini.com.br |

ANNA CAROLINA RODRIGUES, de Dois Córregos (SP)

PONTOS POSITIVOS

TODO MÊS, UM FUNCIONÁRIO É NOMEADO "COLABORADOR-PADRÃO" E RECEBE UM RECONHECIMENTO FORMAL. NO FIM DO ANO, APÓS A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, O MELHOR GANHA UMA VIAGEM COM A FAMÍLIA COMO BÔNUS PELO ESFORÇO.

PONTOS A MELHORAR

A EMPRESA CARECE DE UM PROGRAMA FORMAL DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA E DE INCENTIVOS PARA A TROCA DE CONHECIMENTO ENTRE EQUIPES DE DIFERENTES ÁREAS. TAMBÉM NÃO HÁ PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA.

GENERAL ELECTRIC

PRESENÇA NO GUIA	5 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ESTADOS UNIDOS
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	11 813
• 23% MULHERES	• 77% HOMENS

G

73,2

Transformação é a palavra de ordem na gigante General Electric, conglomerado americano que fabrica de turbinas de avião a equipamentos médicos. Para se manter relevante na era digital, a GE virou uma empresa de tecnologia: todas as máquinas são conectadas a software de última geração. A busca por inovação, entretanto, leva a constantes reestruturações. "Quem trabalha aqui sabe que tudo é dinâmico", diz Ana Lucia Caltabiano, diretora de RH. Mas, para os funcionários, as mudanças frequentes geram desconforto. "A sensação é que demitem a toque de caixa", afirma uma funcionária. Outro ponto crítico é a ausência de um plano de carreira estruturado. Segundo os empregados, a GE compara o profissional a um motorista de um carro e o incentiva a dirigir a própria carreira. "O problema é que, se o gestor não quer, você não anda", diz um colaborador. De acordo com Ana Lucia, há um esforço para conscientizar os chefes de que só quem desenvolve sucessores consegue crescer. Para isso, a organização passou a chamar o feedback de *insight*, estipulou ciclos de conversas obrigatórios entre líderes e liderados, fez campanha para mostrar que é possível crescer com movimentos laterais e mudou a avaliação de desempenho. | ge.com/br |

MARIANA POLI, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

OS PROFISSIONAIS ELOGIAM AS AÇÕES DE VOLUNTARIADO E O AMBIENTE DE TRABALHO INCLUSIVO. SEGUNDO ELES, HÁ DIVERSAS LÍDERES MULHERES E O GRUPO DE AFINIDADE PARA A CAUSA LGBT É BASTANTE RESPEITADO NA COMPANHIA.

PONTOS A MELHORAR

SEGUNDO FUNCIONÁRIOS, CROTONVILLE, A FAMOSA UNIVERSIDADE CORPORATIVA DA GE, É INACESSÍVEL PARA A MAIORIA. MESMO NA UNIDADE BRASILEIRA, QUE FICA NO RIO DE JANEIRO, POUCOS AFIRMAM TER FEITO CURSOS PRESENCIAIS.

QUÍMICO E PETROQUÍMICO

13º

NUMERO DE EMPRESAS	7
DIVIDIDAS EM 2 ESTADOS	PR | SP
NUMERO DE FUNCIONÁRIOS	15 704

MÉDIA SALARIAL *(em reais)*

Operação	2 672,60
Coordenação	11 687,29
Gerência	21 047,83
Direção	43 088,20

32%

68%

FAIXA ETÁRIA

Até 17 anos	0,3%
De 18 a 22 anos	4,8%
De 23 a 26 anos	11,4%
De 27 a 32 anos	21,7%
De 33 a 39 anos	25,8%
De 40 a 49 anos	22,2%
De 50 a 64 anos	13,7%
Acima de 65 anos	0,2%

A VEZ DO

Dow Brasil

Escritório da Dow, em São Paulo (SP): novo perfil de liderança quer estimular os gestores a ser mais colaborativos e inovadores

FOTO: DIVULGAÇÃO/DOW

TAMANHO DA EMPRESA, POR NÚMERO DE EMPREGADOS

(P) PEQUENAS | com até 500
(M) MÉDIAS | de 501 a 1 500
(G) GRANDES | mais de 1 500

PRESENÇA NO GUIA	21 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ESTADOS UNIDOS
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	3 598
• 27% MULHERES	• 73% HOMENS

G

★ ★ ★
ÍNDICE IFT
82,9

Há 21 anos entre as 150 melhores, a Dow não descuida da gestão de pessoas nem mesmo em momentos críticos. Em agosto, a companhia completou uma de suas mais ambiciosas aquisições, incorporando a DuPont, outra potência do setor químico (*que teve o mesmo IFT da Dow neste guia*). Nesse processo, a governança e a estrutura organizacional passarão por uma série de mudanças. Apesar da possibilidade de desligamentos, o clima é de confiança. "A empresa só demite quando não há outro jeito. Mas avisa com antecedência e dá suporte para a recolocação", afirma um empregado. Há pontos de melhoria, entretanto. Os funcionários dizem que falta objetividade sobre os critérios que pautam promoções e aumentos. E reclamam que os feedbacks não são documentados no sistema. "Tem líder que nem leva caderno para anotar. Tudo o que foi dito se perde", diz um profissional. Mas isso deve mudar. Segundo Sebastián Soria, diretor de RH, a companhia definiu o perfil do chefe do futuro. Daqui para a frente, eles terão de ser mais colaborativos, inovadores e inspiradores. "Nosso foco será gerar a melhor experiência para nossos colaboradores. Vamos digitalizar tudo o que for possível — a nova Dow será ágil, simples e engajadora." | dow.com/brasil |

MARIANA POLI, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

HÁ PROGRAMAS PARA INCLUSÃO DE MULHERES, NEGROS E PÚBLICO LGBT. FUNCIONÁRIOS COM FILHOS PCDs TÊM VERBA ANUAL DE 20000 REAIS PARA COBRIR DESPESAS COM EXAMES, TERAPIAS E ESCOLAS ESPECIALIZADAS.

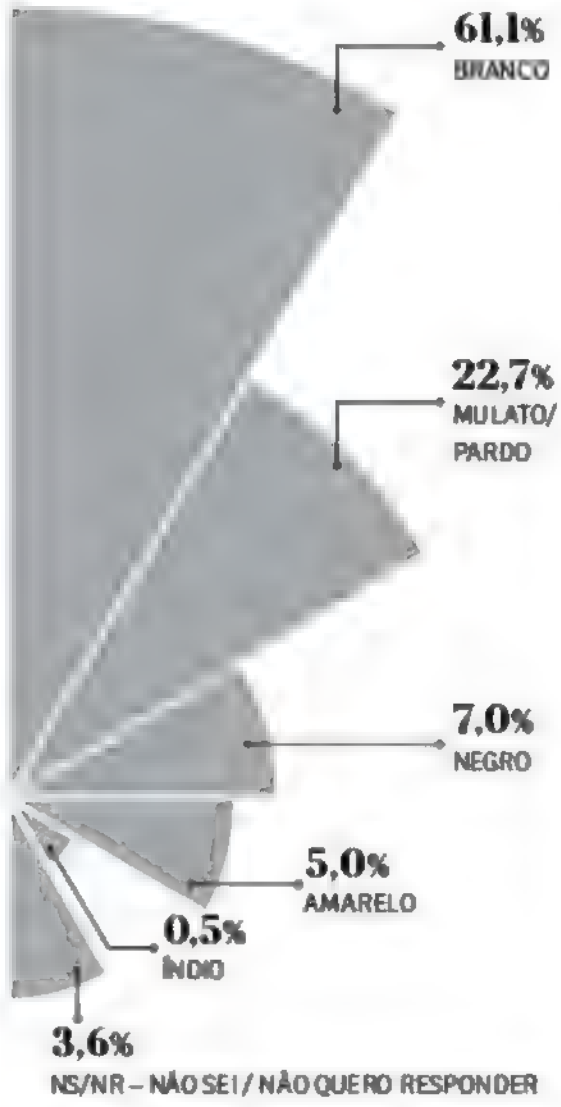
PONTOS A MELHORAR

O JEITO DE SE VESTIR GERA POLÊMICA NA DOW. "JÁ LEVEI BRONCA POR VIR COM GOLA EM V E NÃO FAZIA IDEIA DE QUE ERA PROIBIDO", DIZ UM EMPREGADO. PARA OS FUNCIONÁRIOS, O RH PODERIA FORMALIZAR AS ORIENTAÇÕES DE *DRESS CODE*.

RAIO X DAS MELHORES

A DIVERSIDADE AINDA É UM PROBLEMA

NEGROS E PARDOS TÊM POUCA REPRESENTATIVIDADE



E AS MULHERES OCUPAM APENAS **37%** DOS CARGOS DAS MELHORES EMPRESAS...

...ENQUANTO OS HOMENS ESTÃO EM **63%** DOS POSTOS

Laboratório da DuPont em Paulínia (SP): a fusão com a Dow aumenta o esforço por uma comunicação mais transparente

FOTO: ALEXANDRE BATTIBUGLI

PRESENÇA NO GUIA	14 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ESTADOS UNIDOS
SEDE NO BRASIL	BARUERI, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	2 239
• 31% MULHERES	• 69% HOMENS

G

82,9

Os funcionários da DuPont viveram em compasso de espera nos últimos 20 meses. Além da crise econômica que afetou os negócios, o anúncio da fusão com a Dow, em dezembro de 2015, criou um clima de alerta. Mas a iminência de uma nova realidade, com a aprovação do processo dois meses atrás, trouxe certo alívio aos empregados. No ano passado, a empresa iniciou uma remodelação. "Reduzimos camadas para um processo de tomada de decisão mais rápido", diz Simone Bianche, diretora de RH. Mas, segundo funcionários, isso fez com que processos ficassem sobrepostos e a carga de trabalho aumentasse em alguns cargos. "Tive cinco gestores num mesmo ano, mas entendo que é algo temporário", diz um deles. Para se unir com a Dow, numa fusão avaliada em 130 bilhões de dólares, as duas empresas vão se transformar em três. As áreas de atuação incluem agricultura, ciência dos materiais e produtos especiais. Analistas de mercado estimam que haja uma redução global de 10% do quadro da companhia nos próximos anos. Isso, é claro, gera estresse no time. Para tranquilizar, a DuPont apostou na comunicação. "Buscamos deixar claro que esse processo visa à robustez da empresa", afirma Simone. | dupont.com.br |

MICHELE LOUREIRO, de Barueri (SP)

PONTOS POSITIVOS

OS SALÁRIOS DA MULTINACIONAL ESTÃO ACIMA DA MÉDIA DO MERCADO, HÁ POSSIBILIDADE DE FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO PARA CARGOS ADMINISTRATIVOS E, EM GERAL, A REESTRUTURAÇÃO AUMENTOU O ACESSO À DIRETORIA.

PONTOS A MELHORAR

HOUVE SUBSTITUIÇÃO DE PROFISSIONAIS SÊNIOR POR EMPREGADOS MAIS JOVENS E INEXPERIENTES, O QUE IMPACTOU NA VELOCIDADE DO TRABALHO EM ALGUMAS ÁREAS. O RECONHECIMENTO DE TALENTOS PERDEU ESPAÇO.

BASF

PRESENÇA NO GUIA	12 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ALEMANHA
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	4 235
• 29% MULHERES	• 71% HOMENS

G

79,4

Em uma multinacional com 11 locais de trabalho somente no Brasil e mais de 4 200 funcionários, é natural que nem todos tenham a mesma experiência. Algumas políticas fazem mais sucesso com determinados públicos, outras são focadas em grupos específicos. Os mais jovens, por exemplo, valorizam o esforço da empresa em atualizar práticas como a mentoria, com a criação de um aplicativo que, nos mesmos moldes dos apps de namoro, combina o mentor com o mentorado de acordo com as afinidades. "O RH não gosta que a gente chame assim, mas fica mais fácil de explicar se chamar de Tinder da mentoria", diz uma jovem funcionária. Como a empresa é global, não há limites físicos para a definição do mentor. "O meu é de outro país. Para minha carreira é ótimo, porque meu objetivo, no médio prazo, é uma expatriação", afirma outra profissional. Os empregados com mais tempo de casa, por outro lado, valorizam o programa de preparação para a aposentadoria, que ensina finanças pessoais. "Temos de nos preparar porque não se pode trabalhar aqui depois dos 60 anos", diz um gestor. "O que é um contrassenso, já que, para nos aposentar, vamos ter de trabalhar até uns 70 anos", afirma um colega. | basf.com.br |

MARIANA AMARO, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

O ENVOLVIMENTO DA EMPRESA EM TRABALHOS VOLUNTÁRIOS E A RECENTE CRIAÇÃO DE GRUPOS DE AFINIDADE, COMO O DE MULHERES E LGBT, PARA TRATAR DE QUESTÕES DE DIVERSIDADE, TÊM A APROVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.

PONTOS A MELHORAR

NEM TODOS CONSEGUEM USUFRUIR DOS PROGRAMAS DE FLEXIBILIZAÇÃO DE TRABALHO DEVIDO A EMPECILHOS COLOCADOS PELOS GESTORES. UMA CAMPANHA DE CONSCIENTIZAÇÃO PODERIA ESCLARECER OS BENEFÍCIOS DESSAS POLÍTICAS.

BAYER

PRESENÇA NO GUIA	6 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ALEMANHA
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	4 402
• 36% MULHERES	• 64% HOMENS

G

77,1

Na Bayer, que fabrica de insumos agrícolas a protetor solar, é comum encontrar funcionários do nível operacional com dez, 15, 20 anos de empresa. Já no nível gerencial a média de tempo de casa diminui — talvez por isso há conflito entre quem está na base e quem lidera o grupo. Para os primeiros, o comportamento dos chefes varia demais, o que afeta o crescimento na carreira, as conversas de feedback e até o reconhecimento não financeiro. Isso porque na Bayer nenhum processo é obrigatório — tudo pode ser combinado entre as partes. Acaba que, na prática, uns conseguem falar com os gestores sobre as aspirações profissionais, trabalhar para suprir as fraquezas técnicas e comportamentais e subir na hierarquia. Enquanto outros temem até fazer denúncia no canal de ética. "As informações vazam. Todo mundo sabe quem disse o quê", diz um profissional, enquanto outro completa: "Qualquer coisa que a comissão de fábrica fala, a liderança critica". Contudo, o pessoal nota o empenho da área de RH em padronizar o perfil dos gestores (uma iniciativa global estipulou oito competências específicas para quem está no comando) e que vem sendo reforçado por meio de treinamentos. São também visíveis os resultados de apoio ao grupo LGBT e aos negros. | bayer.com.br |

TATIANA SENDIN, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

É POSSÍVEL SE CANDIDATAR A VAGAS INTERNACIONAIS VIA RECRUTAMENTO INTERNO. NO ESCRITÓRIO CENTRAL EXISTEM CONSULTÓRIOS MÉDICOS E SERVIÇOS, COMO MANICURE E COSTUREIRA. ÀS SEXTAS, O EXPEDIENTE TERMINA ÀS 13H30.

PONTOS A MELHORAR

CRÍTICAS À CURVA FORÇADA EXISTENTE NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E À ESCASSEZ DE MULHERES E PORTADORES DE DEFICIÊNCIA NA LIDERANÇA. FALTA UM PLANO DE RECONHECIMENTO PARA QUEM TRABALHA NA FÁBRICA.

COVESTRO

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ALEMANHA
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	108
• 44% MULHERES	• 56% HOMENS

P

76,5

Há dois anos, a Bayer MaterialScience separou-se da corporação e passou a operar sob o nome de Covestro, empresa alemã de produção de polímeros que começou sua operação no Brasil por causa desse movimento. No pouco tempo de existência, a companhia já conseguiu, segundo os funcionários, criar uma cultura de leveza, amizade e valorização da diversidade — algo com que o atual presidente, Fernando D'Andrea (selecionado por meio de recrutamento interno), se preocupa bastante. Para isso, tem feito encontros com pequenos grupos em que é possível conversar desde questões globais da empresa até assuntos de desenvolvimento individual. Esse contato se desdobra aos gerentes, com quem é possível ter feedback — inclusive fora do horário de trabalho. Junta-se ao bom clima o pacote de remuneração parrudo, com participação nos lucros e resultados e ações (cada funcionário ganhou cinco papéis da Covestro no momento da transferência de empresa). Mas os reconhecimentos não são somente financeiros. Uma vez por ano, há uma premiação global das inovações e melhorias propostas pelos funcionários. Em 2017, um dos projetos brasileiros foi destaque na festa que acontece na Alemanha. | covestro.com |

NINA NEVES, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

OS FUNCIONÁRIOS TÊM ACESSO A TREINAMENTOS ONLINE. QUEM FAZ ANIVERSÁRIO DE CASA (A PARTIR DE TRÊS ANOS E DEPOIS, DE CINCO EM CINCO) PODE ESCOLHER EXPERIÊNCIAS COMO JANTAR OU SALTO DE PARAQUEDAS.

PONTOS A MELHORAR

UM PEDIDO É O HOME OFFICE PELO MENOS UMA VEZ POR SEMANA PARA TODOS. ATUALMENTE, É PERMITIDO UMA VEZ POR SEMANA APENAS PARA O NÍVEL SÊNIOR E EM SITUAÇÕES ESPECÍFICAS PARA OS DEMAIS, MAS NÃO DE MANEIRA FORMALIZADA.

www.apaesp.org.br

SOMOS REFLEXO DAS NOSSAS ATITUDES. ELES TAMBÉM SÃO.

A APAE DE SÃO PAULO trabalha para promover a inclusão de jovens com Deficiência Intelectual e contribui para o desenvolvimento de suas potencialidades. Contrate uma pessoa com Deficiência Intelectual. A sua atitude tem um imenso reflexo e muda a vida de muita gente.

Para tirar suas dúvidas, envie e-mail para **flaviogonzalez@apaesp.org.br** ou entre em contato através do telefone **(11) 5080-7013.**

Apoiadores:

APAE DE SÃO PAULO

FUMCAD

CMDCA

PREFEITURA DE SÃO PAULO
DIREITOS HUMANOS E CIDADANIA

Emprego apoiado e a Pessoa com Deficiência Intelectual

PERÓXIDOS DO BRASIL

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BÉLGICA
SEDE NO BRASIL	CURITIBA, PR
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	170
• 27% MULHERES	• 73% HOMENS

P

74,1

Crise é uma palavra que não assusta os funcionários da Peróxidos do Brasil, companhia com sede em Curitiba que surgiu de uma parceria entre um grupo brasileiro e a Solvay, multinacional da indústria química de origem belga. No ano passado, enquanto outras empresas da região realizavam demissões em massa, a Peróxidos do Brasil cresceu 9%. "Não houve cortes. Pelo contrário: estamos contratando", diz um funcionário. Isso porque a companhia vai abrir uma fábrica no Chile e inaugurou uma unidade no Maranhão. "Ver que a empresa está investindo influencia muito no clima organizacional. Todos ficam otimistas e motivados porque estamos indo no caminho certo", afirma um gestor. "Mas sabemos que não podemos ficar tão confiantes a ponto de nos descuidar e parar de inovar", diz outro. Por isso, a empresa leva a sério iniciativas como o Peroxideia, programa de gestão de sugestões de melhorias, corte de custos ou criação de novos processos, e o Peróxidos Valorização, para reconhecer projetos inovadores implementados ao longo do ano. A premiação para as melhores ideias varia de 500 a 14000 reais, divididos entre o autor do projeto e os profissionais responsáveis por colocá-lo em prática. | peroxidos.com.br |

MARIANA AMARO, de Curitiba (PR)

PONTOS POSITIVOS

A PREOCUPAÇÃO COM A SEGURANÇA E O BOM CLIMA ORGANIZACIONAL SÃO FATORES DE MOTIVAÇÃO PARA QUEM TRABALHA NA EMPRESA. O PACOTE DE BENEFÍCIOS E O PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS SÃO ELOGIADOS.

PONTOS A MELHORAR

OS FUNCIONÁRIOS RECLAMAM DE FALTA DE CLAREZA NOS CRITÉRIOS DO RECRUTAMENTO INTERNO E DAS PROMOÇÕES. TAMBÉM SE QUEIXAM DAS FALHAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA E DA FALTA DE ACESSO AOS ALTOS EXECUTIVOS.

HENKEL

PRESENÇA NO GUIA	2 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ALEMANHA
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	952
• 30% MULHERES	• 70% HOMENS

M

73,3

A diversidade de atuação da Henkel, empresa alemã que opera em três áreas de negócio (adesivos, cosméticos e detergentes e produtos de limpeza), é o que vem permitindo que a crise afete o mínimo possível. Tanto que, segundo a diretora de RH, Valeria Gladdsztein, a companhia continua crescendo no Brasil. "Estamos com números positivos", afirma. O investimento em desenvolvimento é visto como uma estratégia para que a empresa se saia bem diante do mercado menos aquecido, como o curso oferecido para o time de vendas melhorar as negociações. Outro fator que colabora para a sensação de estar numa companhia estável é a clareza com que as metas são passadas a toda a equipe — de forma estruturada em reuniões diversas e por meio de apresentação de indicadores. Dessa maneira, é possível enxergar a conexão do trabalho de cada um com a atividade final. Para ter um crescimento na carreira, é importante ter experiência em mais de uma área. E o sistema de recrutamento interno colabora para que os funcionários consigam alcançar essa diversidade de experiências, possibilitando que se inscrevam, inclusive, em postos fora do Brasil. Entre os benefícios, o destaque é para a licença-paternidade de três meses. | henkel.com.br |

NINA NEVES, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

HÁ UM PILAR VOLTADO PARA A DIVERSIDADE DE GÊNERO. EM TODOS OS PROCESSOS INTERNOS, É PRECISO HAVER PELO MENOS UMA FUNCIONÁRIA ENVOLVIDA, E O PROGRAMA DE TRAINEES PRECISA TER 50% DE MULHERES.

PONTOS A MELHORAR

O VOLUME DE TRABALHO AUMENTOU NOS ÚLTIMOS TEMPOS POR CAUSA DO QUADRO ENXUTO. NÃO HÁ AUTORIZAÇÃO PARA HORA EXTRA, MAS OS QUE TRABALHAM REMOTAMENTE USAM OS FINS DE SEMANA PARA DAR CONTA DAS TAREFAS.

SEBRAE/RN.
UMA DAS 150 MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR NO BRASIL.

A revista Você S/A publicou o novo ranking das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, e o Sebrae/RN fez bonito.

Uma conquista escrita diariamente com a participação direta dos nossos colaboradores que avaliaram o Sebrae RN como um lugar de qualidade no ambiente de trabalho e na gestão de pessoas. Obrigado. Juntos estamos fazendo história.

2017 melhores empresas para trabalhar

SEBRAE

www.rn.sebrae.com.br | 0800 570 0800 | sebraern | 84. 99911.0160

NÚMERO DE EMPRESAS	7
DIVIDIDAS EM 6 ESTADOS	DF | ES | GO | PI | SC | SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	17 006

MÉDIA SALARIAL *(em reais)*

Operação	1 325,67
Coordenação	5 685,23
Gerência	8 758,33
Direção	25 181,50

73%

27%

FAIXA ETÁRIA

Até 17 anos	1,5%
De 18 a 22 anos	7,8%
De 23 a 26 anos	14,3%
De 27 a 32 anos	26,5%
De 33 a 39 anos	25,7%
De 40 a 47 anos	17,9%
De 50 a 64 anos	6,1%
Acima de 65 anos	0,2%

EMPRESA DO ANO

P PEQUENAS | com até 500

M MÉDIAS | de 501 a 1 500

G GRANDES | mais de 1 500

LABORATÓRIO SABIN

Diagnóstico: felicidade

Blindada contra a crise, a empresa cresce pelo país sem abrir mão de sua cultura forte de cuidado com as pessoas

Por Cibele Reschke, de Brasília (DF)

PRESENÇA NO GUIA	13 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	BRASÍLIA, DF
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	2 233
• 77% MULHERES	• 23% HOMENS

P

Do lado de fora, uma fachada elegante. Do lado de dentro, amplos corredores têm vista panorâmica para um moderno laboratório ocupado por cientistas. Na cobertura, uma cafeteria espaçosa é abraçada por um terraço confortável e silencioso — perfeito para um momento de descompressão. Assim é a casa nova do Laboratório Sabin, inaugurada neste ano com 14 000 metros de área construída, que inclui um novo parque tecnológico de análise biomédica. É verdade que o setor de saúde tem sofrido cortes abruptos por causa da crise que assombra o Brasil. De acordo com um estudo da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), 1,3 milhão de brasileiros cancelaram seu plano de assistência médica no ano passado e, somente no primeiro trimestre deste ano, 617 000 pessoas seguiram o mesmo movimento. Mas o Sabin tem contrariado as estatísticas. Em franco processo de fusões e aquisições desde 2010, quando tinha 62 unidades, a empresa deixou de ter atuação local no Distrito Federal e arredores para se tornar uma marca de escala nacional, presente em dez estados mais a capital do país — hoje já são 225 unidades. Em 2017, a companhia abriu 11 delas e cresceu 10%, com a contratação de quase 200 funcionários. Até o fim do ano, mais 100 pessoas deverão fazer parte do quadro.

A conquista de novos territórios tem imposto um enorme desafio para o RH: a preservação da

FOTO: CRISTIANO MARIZ

Laboratório Sabin em Brasília (DF): a empresa expandiu sua atuação ao entrar no mercado de diagnósticos por imagens em 2016

DATAS MARCANTES

O desenvolvimento do Laboratório Sabin desde sua fundação

1984 — AS BIOQUÍMICAS JANETE VAZ E SANDRA SOARES COSTA CRIAM A EMPRESA EM BRASÍLIA (DF)

1999 2000 — INFORMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS. A PRIMEIRA MUDANÇA DE PRÉDIO

2008 — AUTOMAÇÃO POR MEIO DA INSTALAÇÃO DAS PRIMEIRAS ESTEIRAS DE LABORATÓRIO DO PAÍS

2012 — EXPANSÃO PELO BRASIL. A MARCA CHEGA A AMAZONAS, MINAS GERAIS, TOCANTINS, BAHIA E PARÁ

2014 — AS FUNDADORAS SE AFASTAM DA GESTÃO PARA INTEGRAR O CONSELHO E LÍDIA ABDALLA TORNA-SE CEO

2016 — PRESENÇA EM TODAS AS REGIÕES DO PAÍS E INÍCIO DAS ATIVIDADES DO SERVIÇO DE IMAGENS

2017 — INAUGURAÇÃO DA NOVA SEDE, EM BRASÍLIA (DF), COM 34 000 M² E PARQUE TECNOLÓGICO

tradicional cultura, o famoso "jeito Sabin de ser". Para que todos fiquem alinhados, a companhia acaba de refinar seu modelo de liderança, com o objetivo de disseminar os valores dentro de oito princípios, como priorizar a gestão de pessoas; ser respeitoso, amistoso e motivador; e cultivar o clima organizacional. "Buscamos estabelecer uma relação de confiança que se propaga entre todos os níveis hierárquicos de nossa estrutura," afirma Marly Vidal, diretora de RH. "O crescimento em meio à crise fortalece nossa cultura, já que o empregado se sente seguro em trabalhar aqui."

Esse relacionamento próximo se dá pela transparência e pelos diálogos constantes entre os colaboradores e a alta liderança — composta de duas fundadoras e da presidente da companhia, três mulheres de robusta trajetória profissional. Chama a atenção o programa de conversa com as acionistas no estilo Roda Viva, da TV Cultura. Lá, empregados que não são líderes são convidados a participar das perguntas e respostas sem restrição de tema. "Sentimos que a gestão da empresa nos ouve de igual para igual e valoriza nossas ideias," afirma uma funcionária.

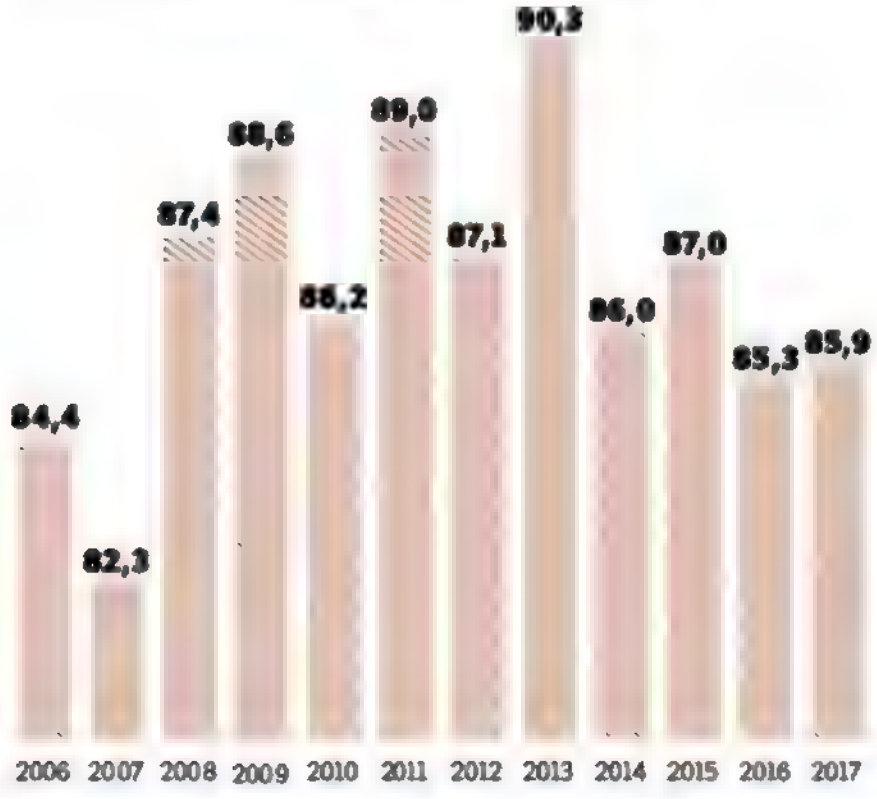
Escritório do Sabin: a liderança é treinada para cultivar o bom clima organizacional

FOTOS: CRISTIANO MARIZ E LEANDRO FONSECA

Terraço do novo prédio: os profissionais ganharam área de descanso ao ar li

A EVOLUÇÃO DA FELICIDADE

Ao longo dos anos, o IFT do Laboratório Sabin se mantém acima de 80, um sinal de consistência na gestão de pessoas



O estímulo à curiosidade científica é outra característica. Semanalmente, o pessoal da área médica dá aulas de 30 minutos abertas a todos sobre o próprio trabalho, ou sobre conhecimentos adquiridos em congressos e cursos externos, dentro do programa Momento Científico. "Queremos criar uma estrutura de compartilhamento de ideias," diz Marly. Os que cursam ensino superior têm ainda a oportunidade de *job rotation* de meio período dentro do expediente para colocar em prática o que aprenderam na faculdade ou pós, o que também pode contar como horas do estágio obrigatório. Com tantos cuidados com as pessoas, o diagnóstico do Sabin só poderia ser um: o de felicidade dos funcionários. | sabin.com.br

PONTOS POSITIVOS

A EMPRESA MONITORA O SALÁRIO DE FUNCIONÁRIOS DE DIFERENTES ETNIAS E REALIZA AJUSTES PARA EVITAR DISCRIMINAÇÃO. PARA DENÚNCIAS ANÔNIMAS, HÁ UMA CAIXA SIGILOSA NA RODOVIÁRIA DE BRASÍLIA, CHECADA TODA SEMANA.

PONTOS A MELHORAR

AS METAS DOS PROFISSIONAIS SÃO DISCUTIDAS SÓ NO NÍVEL GERENCIAL, SEM ENVOLVER O TIME NA CONVERSA. AINDA ASSIM, QUANDO REPASSADAS, SE NÃO HOUVER UM ACORDO DA PARTE DO EMPREGADO, ELAS PODEM SER AJUSTADAS.

CROOL CENTRO ODONTOLÓGICO

PRESENÇA NO GUIA	2 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	GOIÂNIA, GO
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	135
• 77% MULHERES	• 23% HOMENS

P

85,7

No Crool Centro Odontológico, os profissionais têm a oportunidade de adotar um modelo de carreira em W, o que significa que podem se tornar especialistas técnicos e líderes simultaneamente. Dessa forma, os dentistas que não quiserem deixar o atendimento, mas também desejarem gerenciar equipes, podem atuar nas duas frentes. O RH dá suporte a esse desenvolvimento por meio da oferta de treinamentos. Paralelamente, o programa de formação de potenciais sucessores é bem estruturado e funcional. Os líderes do futuro são mapeados e orientados a cobrir férias e folgas dos gestores, além de representá-los em reuniões. Quando surge uma vaga via recrutamento interno, esses funcionários já estão previamente qualificados para a promoção. "Os internos são sempre o plano A da empresa, não se contrata alguém de fora sem antes pesquisar se a pessoa ideal para a vaga já trabalha aqui", diz uma gestora. Se porventura alguém se candidatar a uma vaga e não for selecionado, existe um procedimento de feedback negativo que identifica os motivos para a reprovação no processo. Em seguida, o RH formula, juntamente com o candidato, um plano de capacitação para que esteja apto a tentar de novo quando surgir outra oportunidade. | crool.com.br |

CIBELE RESCHKE, de Goiânia (GO)

PONTOS POSITIVOS

O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS INCLUI O ACOMPANHAMENTO INDIVIDUAL E FORMAL POR UM MENTOR TREINADO DA MESMA ÁREA DO RECÉM-CONTRATADO. O RH PARTICIPA E DÁ RESPALDO A ESSA MENTORIA.

PONTOS A MELHORAR

A EMPRESA NÃO TEM UMA ÁREA EXCLUSIVAMENTE DEDICADA À COMUNICAÇÃO INTERNA. TODOS OS COMUNICADOS SÃO DESENVOLVIDOS DENTRO DO RH. O AUXÍLIO À RECOLOCAÇÃO PARA DEMITIDOS NÃO É ESTENDIDO PARA TODOS.

HOSPITAL ALBERT EINSTEIN

PRESENÇA NO GUIA	8 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	13 409
• 70% MULHERES	• 30% HOMENS

G

84,4

O Hospital Albert Einstein, grande referência em saúde, inaugurou no segundo semestre de 2016 a Clínica Cuidar, destinada exclusivamente ao atendimento aos empregados. Atualmente, há duas unidades, e a previsão é que sejam quatro até o fim deste ano. O principal objetivo, segundo Miriam Branco, diretora de RH da instituição, não é só atender o funcionário doente mas também cuidar dele desde a admissão e acompanhar a família. "A saúde dos profissionais também depende disso", diz Miriam. Os empregados são só elogios. "A gente se sente ao mesmo tempo no Einstein e em casa, sendo muito bem cuidado", afirma uma funcionária. Outros focos para qualidade de vida, saúde e bem-estar são: projeto coluna; gestação saudável, Gympass; massagem e aula de ioga. E dá para aproveitar tudo isso? De dois anos para cá, há um esforço para mudar a cultura de hora extra. Mas para que a transformação seja efetiva, lembram, é preciso ter o apoio da liderança. Em busca de lidar com pautas importantes do dia a dia, o RH tem promovido treinamentos para os líderes no Centro de Simulação Realística, ou seja, numa encenação cujo objetivo é gerar discussão com base na observação de uma situação. | einstein.br |

NINA NEVES, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

OS GESTORES AJUDAM OS SUBORDINADOS A ENTENDER SE QUEREM SE TORNAR LÍDERES OU SEGUIR UMA CARREIRA DE ESPECIALISTAS. A UNIDADE DE ENSINO DA AVENIDA PAULISTA MUDOU PARA UM PRÉDIO MAIS CONFORTÁVEL.

PONTOS A MELHORAR

O CONVÊNIO MÉDICO NÃO É CONSIDERADO SATISFATÓRIO POR CAUSA DA COPARTICIPAÇÃO, QUE PESA QUANDO SE ESTENDE À FAMÍLIA. OUTRA RECLAMAÇÃO É A FAIXA SALARIAL, QUE PODE VARIAR ENTRE AS UNIDADES.

HOSPITAL DE OLHOS FRANCISCO VILAR

PRESENÇA NO GUIA	2 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	TERESINA, PI
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	238
• 69% MULHERES	• 31% HOMENS

P

80,9

"Teríamos de trabalhar 24 horas por dia para dar conta da demanda", diz um funcionário do Hospital de Olhos Francisco Vilar. A percepção não é à toa. A instituição, que começou como um pequeno consultório há 40 anos, é hoje uma referência em Teresina, onde atende milhares de pacientes por ano. A crise, entretanto, fez com que o Hospital Francisco Vilar ficasse mais cauteloso e adiasse a inauguração da nova sede. Além disso, a organização intensificou o investimento na profissionalização de sua gestão. Na parceria com a escola de negócios Fundação Dom Cabral, iniciada no ano passado, foram incluídos treinamentos em coaching para a liderança. Há ainda um Núcleo de Educação Permanente, em que são ministradas palestras, algumas pelos próprios empregados, para desenvolver os colegas. A retenção é uma preocupação e, além da participação mensal nos lucros, há bônus uma vez por ano para os colaboradores com mais de cinco anos de casa. Apesar desses esforços, ainda é preciso amadurecer algumas práticas, como a avaliação de desempenho 360 graus, que hoje abrange apenas funcionários administrativos e gestores, e a estruturação de planos de carreira e sucessão. | **hospitalfranciscovilar.com.br** |

LUCIANA LIMA, de Teresina (PI)

PONTOS POSITIVOS

OS FUNCIONÁRIOS DIZEM QUE A REMUNERAÇÃO ESTÁ ACIMA DA MÉDIA DO MERCADO. O FATO DE A EMPRESA TER ATUAÇÃO SOCIAL, OFERECENDO CONSULTAS GRATUITAS POR MEIO DE UMA PARCERIA COM O SUS, TAMBÉM É VALORIZADO.

PONTOS A MELHORAR

OS EMPREGADOS, QUE ALMOÇAM NO RESTAURANTE DA EMPRESA, PREFEREM QUE SEJA OFERECIDO UM VALE-REFEIÇÃO. MAIOR FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO, ADOÇÃO DE BANCO DE HORAS OU DE HOME OFFICE SÃO ALGUMAS REIVINDICAÇÕES.

SÃO BERNARDO SAÚDE

PRESENÇA NO GUIA	13 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	COLATINA, ES
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	164
• 63% MULHERES	• 37% HOMENS

P

79,9

O presidente da São Bernardo Saúde, o ortopedista Walter Luiz Dalla Bernardina, é o mais admirado entre as pequenas empresas que fazem parte deste Guia. O prêmio faz sentido, pois o executivo se mantém próximo dos funcionários. Ele faz questão de presidir as reuniões gerais da empresa, de entregar medalhas aos funcionários que se destacam e de acompanhar qualquer reclamação enviada à ouvidoria. Além disso, conduz o programa de educação continuada com líderes e seus sucessores e oferece treinamento semanal para os funcionários da base, visando ao aprimoramento da qualidade do atendimento. Mesmo que Walter esteja ocupado numa reunião com a diretoria, qualquer um tem o poder de interrompê-lo, basta acenar com uma bandeira vermelha. É o sinal de que existe uma emergência que necessita de atenção. Uma ação muito valorizada é o programa São Bernardo em Sua Casa, iniciativa do presidente e de sua mulher. Todo final de ano, empregados com mais de cinco anos na instituição recebem a visita de diretores e de outros colaboradores. Nesse momento, falam sobre suas necessidades e sobre seus sonhos e aspirações. | **saobernardosaude.com.br** |

URSULA ALONSO MANSO, de Colatina (ES)

PONTOS POSITIVOS

A INSTITUIÇÃO COMEÇOU A PAGAR A PRIMEIRA PARCELA DO 13º SALÁRIO NO RETORNO DAS FÉRIAS, UMA MEDIDA QUE AGRADOU AOS FUNCIONÁRIOS DO OPERACIONAL E AOS GESTORES. O CLIMA ORGANIZACIONAL TAMBÉM É ELOGIADO POR TODOS.

PONTOS A MELHORAR

SEGUNDO O RH, A COTA DE CONTRATAÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA JÁ FOI EXCEDIDA. MAS NEM TODAS AS ÁREAS PODEM RECEBER ESSES FUNCIONÁRIOS, UMA VEZ QUE O PRÉDIO NÃO É TOTALMENTE ACESSÍVEL A CADEIRANTES.

SÃO BERNARDO APART HOSPITAL

PRESENÇA NO GUIA	10 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	COLATINA, ES
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	335
• 73% MULHERES	• 27% HOMENS

P

78,4

Poucas empresas podem se orgulhar de ter 100% de seus líderes egressos do nível operacional. O São Bernardo Apart Hospital é uma delas. Lá, os gestores identificam, pautados nas avaliações de desempenho e com a ajuda da área de RH, quem são os potenciais sucessores, expondo-os pouco a pouco a responsabilidades maiores, sempre com supervisão. "Eles frequentam os treinamentos de liderança conosco", diz um gestor. As contratações são feitas para cargos na base da pirâmide e, apesar da crise econômica, não pararam. Na contramão do mercado, a empresa investiu na ampliação de sua Unidade de Terapia Intensiva (UTI), que passou de seis para dez leitos, e projeta para 2018 a expansão da Clínica de Dor e a inauguração da Clínica da Mulher. Todo novo funcionário é acompanhado, durante o mês de adaptação, por um profissional sênior ou pelo sucessor do gestor da área. Além disso, ele tem feedbacks formais ao fim dos primeiros 45 e 90 dias de trabalho. Para os demais empregados, o feedback formal acontece uma vez por ano, quando é traçado um Plano de Desenvolvimento Individual e o gestor fornece orientações a fim de ajudar o funcionário a crescer na carreira. | saobernardoaparthospital.com.br |

URSULA ALONSO MANSO, de Colatina (ES)

PONTOS POSITIVOS

A REFORMA DA SALA ZEN, USADA PARA DESCANSO, E O OFERECIMENTO DE LANCHE TAMBÉM PARA AQUELES QUE TRABALHAM NO TURNO DA NOITE SÃO EXEMPLOS DE MELHORIAS IMPLANTADAS POR MEIO DE PEDIDOS FEITOS POR COLABORADORES.

PONTOS A MELHORAR

FUNCIONÁRIOS DO OPERACIONAL DIZEM QUE NUNCA RESPONDERAM A UMA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DA EMPRESA. ELES AFIRMAM DESCONHECER A EXISTÊNCIA DE UM PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA.

FUNDAÇÃO PRÓ-RIM

PRESENÇA NO GUIA	9 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	JOINVILLE, SC
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	492
• 79% MULHERES	• 21% HOMENS

P

77,3

Sobreviver aos valores defasados praticados pelo Sistema Único de Saúde (SUS) e aos atrasos nos pagamentos é um desafio para a Fundação Pró-Rim, que se dedica ao tratamento de pacientes renais. Por ser filantrópica e prestar serviço público, a instituição tem metade da receita vinda dos governos. Só no ano passado a unidade em Tocantins ficou seis meses sem receber. A outra parte da verba chega com as doações, abaladas pelo menor poder de compra das famílias. É por isso que melhorar a captação de recursos voluntários vem sendo o foco da Pró-Rim. Em 2016, parte da equipe de call center passou a trabalhar em home office. O projeto piloto contou com oito funcionários, escolhidos de acordo com o interesse e o perfil comportamental. Um técnico de segurança visitou todos os endereços. Além da satisfação dos que estavam a distância, muitos deles morando em outras cidades, a produtividade dessa turma se mostrou 20% maior em comparação com os alocados dentro da fundação. A Pró-Rim contratou até um coordenador com a missão exclusiva de gerir o grupo, que está cada vez maior. A intenção é aumentar em 80% o número de participantes até dezembro, incluindo novas contratações. | prorim.org.br |

MARCIA KEDOUK, de Joinville (SC)

PONTOS POSITIVOS

NOS ÚLTIMOS OITO ANOS, 80% DOS FUNCIONÁRIOS FORAM CONTEMPLADOS COM BOLSA DE ESTUDO. QUEM CONCLUI UM CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO RECEBE AUTOMATICAMENTE 10% DE AUMENTO — UM INCENTIVO PARA O APRENDIZADO.

PONTOS A MELHORAR

PODERIA HAVER PLANO DE CARREIRA E UM PROGRAMA DE MENTORIA PARA TODOS OS NÍVEIS, EM QUE PROFISSIONAIS DE CARGOS MAIS ALTOS ORIENTASSEM A CARREIRA DOS MENOS EXPERIENTES EM REUNIÕES PERIÓDICAS FORMAIS.

Quanto maior a motivação
do colaborador, maior
a satisfação do consumidor.
Quem concorda, levante a mão.

Special Dog

SERVIÇOS DIVERSOS

15º

NÚMERO DE EMPRESAS	15
DIVIDIDAS EM 7 ESTADOS	CE | GO | MG | MS | RJ | SC | SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	18 461

MÉDIA SALARIAL *(em reais)*

Operação	1 757,76
Coordenação	7 061,22
Gerência	14 572,30
Direção	33 580,88

37%

63%

FAIXA ETÁRIA

Até 17 anos	0,7%
De 18 a 22 anos	8,5%
De 23 a 26 anos	16,5%
De 27 a 32 anos	28,0%
De 33 a 39 anos	25,3%
De 40 a 49 anos	15,2%
De 50 a 64 anos	5,5%
Acima de 65 anos	0,3%

A VEZ DE QUEM

Sodexo Benefícios e Incentivos

Espaço de trabalho da Sodexo, em Barueri (SP): sugestões de inovações podem ser enviadas pelos funcionários via WhatsApp ao presidente

FOTO: OMAR PAIXÃO

TAMANHO DA EMPRESA, POR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

(P) PEQUENAS | com até 500
(M) MÉDIAS | de 501 a 1 500
(G) GRANDES | mais de 1 500

PRESENÇA NO GUIA	4 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	FRANÇA
SEDE NO BRASIL	BARUERI, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	668
• 57% MULHERES	• 43% HOMENS

M

83,4

A alta do desemprego acertou em cheio os negócios da administradora de benefícios Sodexo. O mercado da companhia diminuiu em cerca de 400000 cartões no último ano, segundo estimativa da empresa. Para lidar com essa situação, a Sodexo precisou cortar 2% de seu quadro nos últimos anos e agora conta com o apoio dos empregados para retomar o crescimento. As sugestões são recebidas até pelo presidente, Geraldo França, que atende os funcionários via WhatsApp. Além disso, em 2016 a Sodexo colocou no ar uma plataforma colaborativa, o Sodexo iLab, que visa à geração de ideias. Uma das apostas é ir além dos cartões de alimentação e refeição, diversificando para produtos como vale-cultura e premiações. A outra é investir em serviços digitais. No ano passado, a companhia lançou um aplicativo em que os usuários podem consultar saldo, acumular pontos e desfrutar de promoções. Para colocar essa estratégia em prática, a Sodexo contratará cerca de 25 pessoas até o fim do ano e outras 50 em 2018. As medidas têm o apoio dos funcionários, assim como as ações sociais no campo do combate à fome. Só no ano passado mais de 40 toneladas de alimentos foram arrecadadas e doadas pela companhia. | sodexobeneficios.com.br |

MICHELE LOUREIRO, de Barueri (SP)

PONTOS POSITIVOS

DIVERSIDADE É UM ASSUNTO CORRIQUEIRO NA EMPRESA, E O TÓPICO É AMPLAMENTE DEBATIDO EM PALESTRAS E TREINAMENTOS INTERNOS. ALÉM DISSO, O CORPO DIRETIVO É ACESSÍVEL, O CLIMA É LEVE E AS IDEIAS SÃO VALORIZADAS.

PONTOS A MELHORAR

OS FUNCIONÁRIOS SE QUEIXAM DO FIM DA POLÍTICA DE OFERECER OPÇÕES DE COMPRA DE AÇÕES. COMO APENAS 10,7% DO QUADRO TEM MENOS DE 26 ANOS, OS MAIS JOVENS FALAM EM CONFLITO DE GERAÇÕES NA HORA DE EXPOR PROJETOS.

VOTORANTIM

PRESENÇA NO GUIA	2 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	791
• 61% MULHERES	• 39% HOMENS

M

81,3

Apesar do centenário, a ser celebrado em 2018, os olhos da Votorantim S/A, gestora de investimentos do grupo, estão voltados para o futuro. No ano passado, a empresa lançou o programa 18.18, conjunto de atividades cujo foco é transformar os funcionários em inovadores genuínos. Além disso, investiu mais de 2 milhões de reais em treinamentos para tirar a liderança da zona de conforto. "Somos cobrados o tempo todo a mudar nossa mentalidade e agir como startup", diz um gerente com mais de 30 anos de casa. A ordem é pensar na relevância da organização diante de um cenário disruptivo. Os empregados sabem aonde a companhia quer chegar e conhecem tanto suas metas individuais quanto os indicadores financeiros do grupo. A empresa tem incentivos educacionais e comitês para discutir o desempenho de seus profissionais. Nesse sentido, há planos para alavancar os de alto desempenho e recuperar os que estão abaixo do esperado. Entre os "negócios do futuro" estão a energia eólica (com investimento de 1 bilhão de reais), o ecoturismo (somente no Legado das Águas, maior reserva privada de Mata Atlântica no país, foram aplicados 15 milhões de reais) e o setor imobiliário (a organização estuda como rentabilizar seus terrenos). | votorantim.com.br |

MARIANA POLI, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

OS NOVOS FUNCIONÁRIOS SÃO RECEBIDOS POR UM COLEGA, QUE LHES APRESENTA A EMPRESA. HÁ BOLSA DE ATÉ 70% PARA CURSOS DE GRADUAÇÃO E PÓS; NA UNIDADE DE CURITIBA, UM PROFESSOR DÁ AULA DE INGLÊS.

PONTOS A MELHORAR

COMO NÃO FEZ CORTES, O LEMA DA COMPANHIA PASSOU A SER "FAZER MAIS COM O MESMO", UM TROCADILHO COM O CLICHÊ DA CRISE "FAZER MAIS COM MENOS". EM SÃO PAULO, JORNADAS DE 12 HORAS SÃO FREQUENTES.

ALELO

PRESENÇA NO GUIA	10 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	BARUERI, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	801
• 44% MULHERES	• 56% HOMENS

M

80,3

Com a mudança de presidente, cargo agora ocupado por Raul Francisco Moreira (que antes fazia parte do conselho da empresa), a Alelo, fornecedora de cartões de benefícios, busca focar ainda mais no universo digital e rever os processos. Uma das formas que a empresa encontrou de entender melhor o dia a dia dos funcionários é por meio do projeto Comunicadores, que reúne representantes de cada área para colher ideias, opiniões e reclamações e fazer a ponte entre as equipes e o RH. Mesmo em tempos de aperto nos orçamentos, os empregados da Alelo continuam sendo reconhecidos: as promoções ocorrem a cada seis meses e atingem, em média, 25% do quadro ao ano. E a prata da casa também é valorizada por meio da política que diz que, para ocupar vagas sênior, os funcionários da Alelo têm prioridade sobre os do mercado. Além disso, prêmios como o Mandou Bem (para quem se destacou no trabalho) e o Atitude Alelo (para quem faz algo além de sua função) ajudam a fazer com que os colaboradores se sintam recompensados pelo trabalho. Para aumentar a integração entre as áreas, a empresa aposta no Senti na Pele, em que os empregados podem fazer estágios de um dia em outra função e, no final do processo, recebem feedback. | alelo.com.br |

BÁRBARA NÓR, de Barueri (SP)

PONTOS POSITIVOS

A POLÍTICA DE PORTAS ABERTAS, COM LIDERANÇAS ACESSÍVEIS E SEM GRANDE HIERARQUIA ENTRE OS CARGOS, É ELOGIADA, ASSIM COMO A MERITOCRACIA, COM PROMOÇÕES PÚBLICAS E FEEDBACK CONSTANTE.

PONTOS A MELHORAR

FALTA FORMALIZAR O PROGRAMA DE HOME OFFICE, POIS O TRÂNSITO EM VOLTA DA EMPRESA É INTENSO E PERDE-SE TEMPO PARA IR EMBORA NO HORÁRIO DE PICO. O NÚMERO DE REUNIÕES, PERTO DE 25 HORAS POR SEMANA, É EXCESSIVO.

ÁGUAS GUARIROBA

PRESENÇA NO GUIA	2 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	CAMPO GRANDE, MS
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	589
• 17% MULHERES	• 83% HOMENS

M

79,7

Depois de fechar uma planta em 2015 e implementar um plano de adequação de cargos e salários em 2016 — o que implicou o desligamento de 7% do quadro de empregados —, a Águas Guariroba quer retomar o crescimento em 2018. O impulso veio do plano de universalização do esgoto em Campo Grande. O desafio empolga os funcionários, que elogiam o fato de as decisões serem compartilhadas entre os diferentes níveis da cadeia hierárquica. Em reuniões semanais, a liderança de cada área discute as metas com as equipes e colhe sugestões de melhorias. Com base nessas informações, a companhia estabelece seus objetivos globais e os planos de ação, debatidos em uma assembleia que acontece a cada dois anos. "Aqui todo mundo pode e deve opinar", diz um funcionário. Nesse contexto de diálogos intensos, a empresa abre oportunidades de crescimento e mapeia os potenciais líderes com base no mérito, independentemente da idade. Por isso, é comum ver gestores jovens chefiando equipes com pessoas mais experientes. "É claro que damos apoio a esses profissionais por meio de treinamentos formais para o desenvolvimento das competências necessárias à liderança", afirma Carolina de Souza, coordenadora de RH. | aguasguariroba.com.br |

CIBELE RESCHKE, de Campo Grande (MS)

PONTOS POSITIVOS

HÁ TREINAMENTOS DE APRESENTAÇÃO ÀS DIFERENTES ÁREAS DO NEGÓCIO QUE SÃO MINISTRADOS PELOS FUNCIONÁRIOS E ACONTECEM DENTRO DE UMA AGENDA SEMANAL. O FEEDBACK FORMAL OCORRE DUAS VEZES POR ANO.

PONTOS A MELHORAR

DIFERENTEMENTE DO PROGRAMA ANUAL DE TRAINEE, VOLTADO PARA PROFISSIONAIS RECRUTADOS EXTERNAMENTE, NÃO HÁ NENHUMA POLÍTICA INTERNA DE CARREIRA ACELERADA PARA OS JOVENS QUE JÁ ESTÃO EMPREGADOS NA EMPRESA.

vocêsa
AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR
2017 melhores empresas vocêsa
As melhores pessoas fazem
o melhor do amendoim
Santa Helena
vez consecutiva a classificação no guia As Melhores Empresas para Você
produz bons resultados e enche a gente de orgulho
www.santahelena.com
Santa Helena
O MELHOR DO AMENDOIM
Santa Helena
75 anos

MARTIN-BROWER

PRESENÇA NO GUIA	6 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ESTADOS UNIDOS
SEDE NO BRASIL	OSASCO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	958
• 18% MULHERES	• 82% HOMENS

M

79,2

Se a Martin Brower, empresa americana de transportes que atende gigantes como McDonald's e Cinemark, continua com bons resultados, não foi por acaso. Para reduzir custos, a alta diretoria da companhia preferiu acumular funções nos patamares mais altos da organização para evitar que os demais funcionários fossem demitidos e ficassem sobrecarregados. Com o aumento de 30% dos clientes e resultados positivos nos últimos três anos, que se reverteram em bônus para todos os empregados, a Martin-Brower voltou a contratar, mas de forma cautelosa. E continua buscando alternativas de otimização de custos. Os caminhões, que antes voltavam de uma entrega vazios, por exemplo, agora realizam o transporte de outros produtos durante o retorno. Já o investimento nos profissionais não sofreu cortes — pelo contrário, o RH aumentou em 200% a carga horária de treinamentos, montou a academia de liderança e lançou programas como o Quem é quem, que visa aproximar diferentes áreas da empresa. Já o plano de cargos e salários e todas as trilhas de carreira estão em fase de estruturação. Resultado: a operação brasileira é a primeira em clima organizacional na pesquisa global do grupo. | **martin-brower.com.br** |

BÁRBARA HÖR, de Osasco (SP)

PONTOS POSITIVOS

A COMPANHIA SEMPRE ENVOLVE OS FUNCIONÁRIOS NO PROCESSO DE BUSCA DE MELHORIAS. OS MOTORISTAS QUE BATEM RECORDES DE DIAS SEM ACIDENTES E INCIDENTES NO TRÂNSITO PARTICIPAM DO SORTEIO DE UM CARRO.

PONTOS A MELHORAR

PARA OS EMPREGADOS, A SEDE É CONSIDERADA PEQUENA, E LOCAIS DE CONVÍVIO, COMO O REFEITÓRIO, SÃO MUITO APERTADOS. A QUALIDADE DA COMIDA, APESAR DE TER MELHORADO, AINDA É MUITO CRITICADA PELO PESSOAL.

MEIRELES E FREITAS SERVIÇOS E COBRANÇA

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	FORTALEZA, CE
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	177
• 67% MULHERES	• 33% HOMENS

P

79,0

Ao olhar os números da empresa de telemarketing Meireles e Freitas, é difícil acreditar que o país sofre os efeitos de uma recessão. A companhia, fundada em 1990, teve crescimento de 30% no ano passado e de outros 40% na primeira metade de 2017. O time dobrou de tamanho no começo do ano, e o projeto de uma nova sede deve abrir espaço para mais contratações em 2018. A Meireles credita os bons resultados aos novos projetos, como a inauguração de um braço de serviços digitais, com atendimento mobile 24 horas por dia. O desempenho dos negócios se reflete na satisfação dos funcionários, que sentem que é possível progredir na companhia. Com uma meta de 80% de aproveitamento interno, a Meireles tem um programa de formação de liderança aberto a todos os empregados. Ao fim da formação, os aprovados são incluídos num banco de talentos até surgir a oportunidade de promoção. O incentivo à qualidade de vida, com a oferta de aulas de zumba e muay thai e de sessões de massoterapia, é outro ponto elogiado pelos profissionais. Os colaboradores que se destacam são premiados mensalmente com os troféus Top Operador, Gestor ou Equipe e jantares ou viagens para as praias paradisíacas do Nordeste. | **meirelesfreitas.srv.br** |

LUCIANA LIMA, de Fortaleza (CE)

PONTOS POSITIVOS

A CESTA DE BENEFÍCIOS INCLUI UM CARTÃO DE CRÉDITO COM LIMITE DE 10% DO SALÁRIO E DESCONTO EM FOLHA E ACESSO A UMA CENTRAL DE TELEATENDIMENTO COM SERVIÇOS DE CONSULTORIA JURÍDICA, PSICOLÓGICA E FINANCEIRA.

PONTOS A MELHORAR

A SEDE FICOU PEQUENA DIANTE DO CRESCIMENTO — OS EMPREGADOS RECLAMAM DO TAMANHO DO VESTIÁRIO. ELES TAMBÉM REIVINDICAM A TROCA NO FORNECEDOR DO SISTEMA DE TRABALHO, CUJAS FALHAS GERAM ESTRESSE.

VISAGIO

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	RIO DE JANEIRO, RJ
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	247
• 36% MULHERES	• 64% HOMENS

P

78,0

A estrutura hierárquica da Visagio, consultoria fundada em 2003, é bastante simples: estagiários, consultores (do nível 1 ao 9), associados e sócios. Nesse último grupo, composto dos três fundadores da companhia mais outras 23 pessoas, Wellington Santos, um dos primeiros estagiários a conquistar sociedade, serve de inspiração para o pessoal do nível operacional. A cada dois anos a Visagio revê seu quadro de sócios, elegendo os profissionais mais bem posicionados em termos de alinhamento à cultura e entrega de resultados. Eles passam a ter pelo menos 0,1% de sociedade na empresa e até 30% dos projetos nos quais estão envolvidos. Com isso, além da agressiva participação nos lucros (a partir de três salários para quem está em início de carreira e de 16 salários no nível de gestão), os gestores nem sentem falta de benefícios adicionais, como previdência privada. As tarefas do RH são divididas entre toda a liderança. Os sócios atuam como mentores e dão feedbacks formais, semestralmente, mas a responsabilidade pelo desenvolvimento profissional é de cada um. "Não é meta das chefias – os funcionários é que têm de buscar o aprimoramento", diz um gestor. Os cursos são realizados fora do horário de trabalho. | visagio.com |

URSULA ALONSO MANSO, do Rio de Janeiro (RJ)

PONTOS POSITIVOS

A EMPRESA CRIOU, EM MEADOS DE 2016, UMA REDE SOCIAL CORPORATIVA CHAMADA ONE VISAGIO, ONDE OS EMPREGADOS FAZEM POSTAGENS E FORMAM GRUPOS DE DISCUSSÃO DE PROJETOS, COMPARTILHANDO MELHORES PRÁTICAS.

PONTOS A MELHORAR

UMA DAS CRÍTICAS É QUANTO À CARGA HORÁRIA DE TRABALHO, QUE HISTORICAMENTE RECEBE NOTAS BAIXAS NAS PESQUISAS REALIZADAS INTERNAMENTE. OS GESTORES AFIRMAM QUE ESTÃO SENDO ORIENTADOS A REVERTER ESSE QUADRO.

UNIDAS

PRESENÇA NO GUIA	2 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	1 388
• 43% MULHERES	• 57% HOMENS

M

77,9

A empresa de locação de veículos e gestão de frotas Unidas vai bem. Conseguiu terminar 2016 com receita líquida 13,6% maior do que a de 2015 e lucro líquido 9,8% superior ao do ano anterior. Isso garantiu a manutenção dos programas de recompensa tão elogiados pelos funcionários. Os mais citados são o Por Quê? e o Passaporte. O primeiro premia bimestralmente com 1500 reais os autores das melhores sugestões. A ideia campeã do ano rende mais 1500 reais. O outro é um sistema em que os profissionais acumulam pontos cada vez que realizam uma atividade valorizada pela companhia, como assistir a palestras internas, participar de treinamentos, fazer doações, visitar instituições de caridade e comprovar frequência mínima de pelo menos dois dias por semana na academia. A cada semestre, os quatro que atingem as maiores pontuações ganham uma viagem. O primeiro lugar recebe três dias na Argentina; o segundo, em um destino nacional. O terceiro passa dois dias em uma cidade brasileira; o quarto, dentro do estado. O quinto colocado tem direito a uma locação de veículo especial ou a um jantar no valor de 300 reais. E a indicação de um amigo para processos seletivos pode render 300 reais. | unidas.com.br |

MARCIA KEDOUK, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

O PLANO ODONTOLÓGICO É 100% BANCADO PELA EMPRESA PARA O FUNCIONÁRIO, O CÔNJUGE E OS FILHOS. HÁ A CULTURA DE VALORIZAR QUEM JÁ FAZ PARTE DA EQUIPE: SETE EM CADA DEZ LÍDERES VIERAM DE DENTRO DA COMPANHIA.

PONTOS A MELHORAR

FALTA PLANO DE PREVIDÊNCIA PRIVADA E A INFRAESTRUTURA DA SEDE — DO MOBILIÁRIO AOS COMPUTADORES — PODERIA SER MAIS MODERNA. EMPREGADOS NO RIO DE JANEIRO TÊM MENOS OPÇÕES DE DESCONTO EM ESCOLAS E ACADEMIAS.

GRUPO RIO QUENTE

PRESENÇA NO GUIA	6 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	RIO QUENTE, GO
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	2 340
• 51% MULHERES	• 49% HOMENS

G

77,8

Com a economia em baixa, o lazer é um dos primeiros itens a sofrer cortes no orçamento familiar. Mas isso não foi necessariamente negativo para o Grupo Rio Quente, dono de um vasto complexo hoteleiro no Centro-Oeste. "Passamos a receber gente que, não fosse a crise, optaria por uma viagem ao exterior", afirma Leo Mizoe, responsável pela área de RH. Para aumentar o leque de visitantes, o resort lança todo ano novas atrações e busca se atualizar com novas tecnologias. Com isso, o grupo admite funcionários constantemente. Só até o fim deste ano serão 400 pessoas. "Somos uma máquina de contratações", diz Leo. A fim de garantir o entrosamento entre os novos e os antigos funcionários, a companhia promove uma série de iniciativas. Uma delas é a festa de fim de ano, em que todos os funcionários são convidados a passar o dia no parque aquático do resort e, em vez de servir, são servidos pelos próprios gestores. Outra atividade que chama a atenção é o Parents Day, evento anual em que a família dos empregados é convidada a passar o dia no complexo gratuitamente. A grande quantidade de celebrações por lá tem efeitos positivos na satisfação dos colaboradores com o trabalho. | riquenteresorts.com.br |

CIBELE RESCHKE, de Rio Quente (GO)

PONTOS POSITIVOS

HÁ UM CANAL PARA SUGESTÃO DE INOVAÇÕES E MELHORIAS NOS PROCESSOS E PRODUTOS. AS IDEIAS ACEITAS RECEBEM PRÊMIOS EM DINHEIRO E OS PROJETOS IMPLEMENTADOS PAGAM UMA PARTE DOS LUCROS AO AUTOR.

PONTOS A MELHORAR

A SATISFAÇÃO DOS GESTORES COM AS PRÁTICAS DE RH É MAIS ALTA DO QUE A DOS FUNCIONÁRIOS DO OPERACIONAL. JORNADAS DE TRABALHO QUE INCLUEM FINS DE SEMANA E FERIADO SÃO UM DESAFIO À RETENÇÃO DAS PESSOAS.

SESC MATO GROSSO DO SUL

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	CAMPO GRANDE, MS
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	475
• 62% MULHERES	• 38% HOMENS

P

75,5

Quem trabalha no Sesc só perde a boa forma se for negligente. Além de ter à disposição um refeitório com alimentos saudáveis e caseiros na hora do almoço, os funcionários têm acesso à academia da empresa, bem como a todas as aulas de atividades físicas ofertadas pela instituição, por metade do preço cobrado do público externo. O atendimento com uma nutricionista também é aberto a todos, a custo zero. Localizada em Campo Grande, a entidade dá aos funcionários 2 horas diárias de intervalo, para que aqueles que desejarem possam almoçar em casa com a família. O estímulo à educação também é uma constante. Dentro do programa Sesc Bilíngue, todos os empregados têm acesso a aulas gratuitas de inglês nas próprias instalações da empregadora. Outros cursos podem ser solicitados conforme a necessidade, determinada pelo plano de desenvolvimento individual elaborado pelo funcionário com o auxílio do gestor após a avaliação anual de desempenho. Para crescer profissionalmente e se candidatar às oportunidades que aparecem, todos podem participar do processo de recrutamento interno. Reformulado em 2016, ele agora exige apenas um (em vez de dois) anos de casa para promover quem é selecionado. | sesc.ms |

CIBELE RESCHKE, de Campo Grande (MS)

PONTOS POSITIVOS

A CARTEIRINHA DE ASSOCIADO É ESTENDIDA A PAIS E FILHOS, QUE PODEM DESFRUTAR DOS MESMOS BENEFÍCIOS DE EDUCAÇÃO E SAÚDE DOS EMPREGADOS. OS FILHOS GANHAM 10% DE DESCONTO NA MENSALIDADE DA ESCOLA DO SESC.

PONTOS A MELHORAR

FUNCIONÁRIOS DO NÍVEL OPERACIONAL NÃO TÊM REPRESENTATIVIDADE EM CONSELHOS E COMITÊS INTERNOS. TAMBÉM NÃO HÁ PRÁTICA PARA QUE AS PESSOAS CONTRIBUAM COM A REDAÇÃO DO CÓDIGO DE CONDUTA DA ENTIDADE.

É UMA MUDANÇA RÁPIDA. EM TRÊS DIAS VOCÊ DESCOBRE O QUE PROCURAVA NA SUA VIDA HÁ ANOS.

O maior treinamento de inteligência emocional do mundo. A maior instituição da América Latina. O maior coach do Brasil. Imagine tudo isso junto para fazer a grande mudança da sua vida. Esse é o Método CIS. Já são 18 anos de história de um treinamento que impactou a vida de 250 mil pessoas. O curso é conduzido por Paulo Vieira, autor do best-seller O Poder da Ação e reconhecido como o maior profissional de coaching do país. Prepare-se para conhecer uma pessoa vencedora, bem sucedida e realizada: você mesmo.

MÉTODO CIS
SÃO PAULO
03 a 05/NOV

Inscreva-se:
(11) 3995-8855
(19) 3043-5300
febracis.com.br

FEBRACIS
COACHING INTEGRAL SISTÊMICO

Método

SELBETTI GESTÃO DE DOCUMENTOS

PRESENÇA NO GUIA	6 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	JOINVILLE, SC
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	364
• 28% MULHERES	• 72% HOMENS

P

75,4

O crescimento de 29% no faturamento em 2016 manteve o bom clima interno na Selbetti, empresa de soluções em gestão de documentos e sistemas de impressão com sede em Joinville (SC). A companhia ampliou mercado, aumentando sua atuação no Rio Grande do Sul e no Paraná. Graças aos resultados animadores a Selbetti reformulou o programa de bolsas de estudo, válido para supletivo, ensino técnico, graduação, pós, MBA, mestrado, doutorado, especialização e idiomas, e que até então era alvo de críticas. É que o benefício valia apenas para quem tinha um ano ou mais de casa. Desde 2016, basta completar três meses com crachá para requerer ajuda de custo de 30%. "Em muitos casos, esse valor funciona como incentivo para os recém-contratados ingressarem no ensino superior", diz José Nauro Selbach Júnior, diretor executivo da Selbetti. Quanto maior o tempo de casa, maior o auxílio: 50% a partir de um ano, 70% para quem tem pelo menos cinco anos e 90% para os que acumulam mais de dez anos. O horário flexível, com entrada e saída meia hora mais cedo ou mais tarde, começou a valer no ano passado e, a princípio, agradou. Mas não funciona em todos os setores, pois depende de cada gestor. | selbetti.com.br |

MARCIA KEDOUK, de Joinville (SC)

PONTOS POSITIVOS

ALÉM DAS MÃES, PAIS COM FILHOS DE ATÉ 6 ANOS DE IDADE TAMBÉM TÊM DIREITO AO AUXÍLIO-CRECHE. E O MELHOR: O PAGAMENTO DO BENEFÍCIO NÃO SE ENCERRA NA DATA DE ANIVERSÁRIO DA CRIANÇA, MAS, SIM, AO FIM DO ANO LETIVO.

PONTOS A MELHORAR

A EMPRESA PODERIA INVESTIR MAIS EM PROGRAMAS FORMAIS DE PROMOÇÃO DA EQUIDADE DE GÊNERO. DE ACORDO COM OS FUNCIONÁRIOS, É MAIS DIFÍCIL PARA AS MULHERES SUBIR NA CARREIRA, PRINCIPALMENTE NAS ÁREAS TÉCNICAS.

GRUPO ENGEFORT

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	SÃO CARLOS, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	2 028
• 14% MULHERES	• 86% HOMENS

G

74,5

Há 21 anos, o policial militar João José de Almeida criou a Engefort, até então apenas uma escola de vigilantes. Na época, a demanda foi tão grande que ele pediu exoneracão do cargo para se dedicar exclusivamente ao negócio. De lá para cá, a empresa ampliou a gama de serviços — oferece hoje vigilância, escolta armada, instalação e monitoramento de sistemas de alarme — e buscou se profissionalizar. Para enfrentar a crise, a Engefort dobrou seu time comercial e apostou em um novo produto: treinamento para seguranças de prédios e condomínios. Por ser uma empresa em que boa parte trabalha como terceirizada, em diferentes locais, o engajamento surpreende. "Aqui, não nos sentimos abandonados. Existe união entre as equipes", diz um profissional. Não raro, empregados recebem visita surpresa do fundador em seu posto de trabalho. "Viajo muito para as regionais", diz João José. No ano passado, a Engefort precisou demitir 111 pessoas. Segundo o presidente, diversos clientes abriram mão do serviço de vigilância com porte de arma para reduzir custos. Para se diferenciar, a Engefort vem apostando no desenvolvimento e no treinamento, inclusive psicológico, de seus profissionais. | engefort.com.br |

ANNA CAROLINA RODRIGUES, de São Carlos (SP)

PONTOS POSITIVOS

SEGUNDO OS FUNCIONÁRIOS, OS GESTORES SÃO ABERTOS E OS INCLUEM NA TOMADA DE DECISÕES. TAMBÉM ELOGIAM PEQUENOS GESTOS, COMO A FOLGA NO DIA DO ANIVERSÁRIO E O ALMOÇO DE CONFRATERNIZAÇÃO NO FIM DO ANO.

PONTOS A MELHORAR

HOMENS NÃO PODEM DEIXAR A BARBA CRESCER, UM MOTIVO DE RECLAMAÇÃO. OS EMPREGADOS DIZEM QUE A EMPRESA PODERIA SER MAIS ORGANIZADA E QUE UM PLANO DE CARREIRA DARIA MAIS OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO.

PROMON

PRESENÇA NO GUIA	20 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	1 182
• 32% MULHERES	• 68% HOMENS

M

73,5

Neste ano, o pessoal da Promon Engenharia foi surpreendido por toques de sinos e por taças de champanhe. O presidente, Luís Eduardo Cardoso (funcionário com mais de 19 anos de casa, que assumiu o cargo em janeiro), era o responsável pela festa que celebrava o fechamento do maior contrato de construção da companhia desde 2015, quando a empresa começou a ser investigada pela Lava-Jato por suspeita de corrupção na Petrobras. "Antes não ficaríamos contentes com um contrato como esse, pois achávamos pequeno. A crise fez com que percebêssemos que tudo deve ser comemorado", diz um empregado. Essa história ilustra bem o momento da Promon Engenharia: de esperança em dias melhores. "Encerramos o escritório do Rio de Janeiro, cortando 100 pessoas das que não conseguimos realocar. Agora, estamos prontos para a retomada", diz Patrícia Rennó, gerente de RH. Na outra empresa do grupo, a Logicalis, o clima é mais ameno. Especializada em serviços de TI, a companhia fechou uma parceria com a Microsoft e vai inaugurar um escritório em Barueri (SP). "O Brasil é responsável por 60% do faturamento, por isso, precisamos estar à frente", afirma Tania Casa, diretora de RH da Promon Logicalis. | promon.com.br | la.logicalis.com |

ELISA TOZZI, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

O CONHECIMENTO É COMPARTILHADO POR MEIO DO TALENT CONNECTION, EM QUE OS FUNCIONÁRIOS GRAVAM VÍDEOS SOBRE ASSUNTOS EM QUE SÃO ESPECIALISTAS. A BIBLIOTECA DE PRÁTICAS ARQUIVA TODOS OS PROCESSOS.

PONTOS A MELHORAR

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO É PROBLEMÁTICA. FALTA ENTENDIMENTO DOS CRITÉRIOS DE DIVISÃO ENTRE OS QUADRANTES DO NINE BOX. ALÉM DISSO, ALGUNS LÍDERES PEDEM QUE OS MAIS BEM AVALIADOS NÃO COMENTEM NADA.

VLI

PRESENÇA NO GUIA	3 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	BELO HORIZONTE, MG
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	6 913
• 11% MULHERES	• 89% HOMENS

G

73,2

Nos últimos anos, a VLI, empresa de transporte ferroviário, tem apostado no engajamento dos funcionários. Para chegar a isso, foi preciso treinar os gestores — que frequentam uma escola de liderança com módulos que vão desde a passagem por todas as áreas da empresa, pela troca de experiências com consultores internos, até a aguardada conversa com o presidente do negócio, momento em que o executivo dá conselhos de carreira e de liderança. Os chefes passam também por processo de coaching e treinamento para que eles mesmos se tornem, no futuro, coaches de seus liderados. A relação com os subordinados é próxima e todas as metas da empresa são feitas em acordo coletivo entre gestores e equipes. Os funcionários têm um canal direto para fazer sugestões em relação à estratégia da companhia, e o feedback é constante. A troca acontece mesmo entre diferentes unidades, que compartilham as boas práticas em reuniões de grupos de melhoria contínua. É comum ouvir dos empregados que eles fazem parte da empresa, que crescem junto com ela e que o desafio da companhia também é o deles. "Dá orgulho. A vontade é de crescer e acompanhar a empresa na transformação da logística", diz um funcionário. | vli.com.br |

BÁRBARA NÓR, de Belo Horizonte (MG)

PONTOS POSITIVOS

PARA AUMENTAR O NÚMERO DE MULHERES, A OPERAÇÃO FOI MECANIZADA COM EQUIPAMENTOS QUE PODEM SER OPERADOS POR PESSOAS DE AMBOS OS SEXOS. PARA ATRAIR MAIS OPERADORAS, AS LOCOMOTIVAS GANHARAM BANHEIROS.

PONTOS A MELHORAR

ALGUNS FUNCIONÁRIOS RECLAMAM QUE SÃO COBRADOS PARA RESOLVER ASSUNTOS PONTUAIS DE FORMA RÁPIDA, MAS QUE SÃO IMPEDIDOS PELOS PROCESSOS LENTOS. OUTROS SENTEM FALTA DE RECONHECIMENTO FINANCEIRO.

EMBRAPORT

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	SANTOS, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	742
• 13% MULHERES	• 87% HOMENS

M

73,1

Em operação desde 2013, o terminal portuário a cargo da Embraport, localizado em Santos (SP), é um dos maiores do Brasil sob responsabilidade da iniciativa privada. Com a saída prevista de um dos principais acionistas, a Odebrecht, a empresa se prepara para uma nova fase, embora diga que nenhuma grande alteração na estratégia ou no quadro de funcionários será necessária. As reuniões diárias das equipes antes de cada turno e os encontros com o presidente com empregados do operacional, sempre às sextas-feiras, ajudam a manter a tranquilidade do time. Muitos colaboradores são jovens e têm na Embraport seu primeiro emprego. Eles recebem a formação necessária para o desempenho das funções — muitas vezes de alta complexidade — no programa de treinamento interno. A troca de conhecimento é incentivada por meio de palestras ministradas pelos próprios funcionários para os colegas e para a comunidade local. Os líderes são cobrados pelo desenvolvimento de seu time e pela identificação de talentos promissores. Resultado: 92% das equipes têm um sucessor mapeado. Quem for indicado pode receber treinamento antecipado para a nova posição. | embraport.com |

BÁRBARA NÓR, de Santos (SP)

PONTOS POSITIVOS

O INOGATE, PROGRAMA PARA APRESENTAÇÃO DE IDEIAS, É BEM AVALIADO PELOS FUNCIONÁRIOS, QUE PODEM ACOMPANHAR O STATUS DE SUAS SUGESTÕES PELA INTRANET. O SALÁRIO DOS ESTAGIÁRIOS É CONSIDERADO ACIMA DA MÉDIA.

PONTOS A MELHORAR

OS OPERADORES DE ÁREAS ESPECÍFICAS SE QUEIXAM DE POUCA MOBILIDADE E PEDEM UM PLANO DE CARREIRA ESPECIAL. ALGUNS TEMEM QUE CONHECIMENTOS IMPORTANTES SE PERCAM QUANDO OS MAIS VELHOS SE APOSENTAREM.

RAIO X DAS MELHORES

HOMENS X MULHERES

AS PROFISSIONAIS AINDA SÃO MINORIA NOS CARGOS DE LIDERANÇA

HOMENS · MULHERES

PRESIDÊNCIA E DIREÇÃO

ELAS PRESIDEM AS SEGUINTES COMPANHIAS:

- CASA SUL
- DUPONT
- HOSPITAL DE OLHOS FRANCISCO VILLAR
- LABORATÓRIO SABIN
- NEOENERGIA
- SESC MATO GROSSO DO SUL
- UNISC
- ZANZINI

GERÊNCIA

SUPERVISÃO E COORDENAÇÃO

A nossa paixão fala por nós.

Por isso, estamos pela terceira vez entre as melhores

Clientes são a razão de termos um time apaixonado que entrega em nossas ferrovias e terminais um ambiente de que gera valor para todos. É com essa paixão e orgulho de pertencer de nossos mais de 7 mil empregados que trabalhamos para criar valor para nossos clientes e deixar um legado para a [illegible]

www.vli-logistica.com.br | #orgulhoVLI

2017 melhores empresas vocêsa para trabalhar

VL!

Com você, criamos valor

SERVIÇOS FINANCEIROS

16º

NÚMERO DE EMPRESAS	6
DIVIDIDAS EM 5 ESTADOS	CE | DF | RJ | RS | SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	13 264

MÉDIA SALARIAL *(em reais)*

Operação	2 179,72
Coordenação	5 345,38
Gerência	13 048,73
Direção	37 901,44

57%

43%

FAIXA ETÁRIA

Até 17 anos	0,4%
De 18 a 22 anos	6,5%
De 23 a 26 anos	16,1%
De 27 a 32 anos	30,1%
De 33 a 39 anos	28,1%
De 40 a 49 anos	14,2%
De 50 a 64 anos	5,3%
Acima de 65 anos	0,3%

A VEZ DE

Cielo

RECONHECIMENTO E RECOMPENSA

Escritórios da Cielo em São Paulo: o pacote de benefícios, que inclui academia, acesso a shows e subsídio a especializações, é elogiado

FOTO: GERMANO LÜDERS

EMPRESAS POR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

(P) PEQUENAS | com até 500
(M) MÉDIAS | de 501 a 1 500
(G) GRANDES | mais de 1 500

PRESENÇA NO GUIA	17 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	BARUERI, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	2 485
• 42% MULHERES	• 58% HOMENS

G

NOTA FINAL

82,0

O volume de trabalho é um dos desafios de quem trabalha na Cielo, empresa de soluções de pagamentos eletrônicos. Com o aumento da concorrência no setor, o cenário ficou mais desafiador. Entre o segundo trimestre de 2016 e junho de 2017, o número de máquinas para cartões caiu 15%, e a receita líquida da Cielo recuou quase 8%, para 2,8 bilhões de reais. Na dificuldade, o aumento de pressão é natural, mas isso não assusta os funcionários da companhia. "A recompensa é boa, vale o trabalho árduo", diz um dos gestores. Com salários na média do mercado, o diferencial fica por conta dos benefícios. Além dos tradicionais, como vale-alimentação, transporte e convênio médico, há academia, acesso a shows e espetáculos que a empresa patrocina e subsídios em especializações, como pós-graduação e MBA. "Nossa postura é de não perder talentos por causa de valores", diz Sérgio Pontes, diretor de RH. Além da participação nos resultados, a Cielo mantém o Programa de Opções ou Ações Restritas para incentivar a permanência dos empregados de alto desempenho. Os contemplados, algumas vezes, recebem, em ações, um valor mais alto do que o salário. Há também um programa que remunera quem dá sugestões assertivas. | cielo.com.br |

MICHELE LOUREIRO, de Barueri (SP)

PONTOS POSITIVOS

HOME OFFICE PELO MENOS UMA VEZ NA SEMANA, HORÁRIO FLEXÍVEL E *DRESS CODE* INFORMAL ESTÃO NA LISTA DE INICIATIVAS BEM RECEBIDAS. O NOVO PRESIDENTE, EDUARDO GOUVEIA, DEIXOU O AMBIENTE MAIS DESCONTRAÍDO.

PONTOS A MELHORAR

OS FUNCIONÁRIOS DIZEM QUE É INVIÁVEL CUMPRIR A DEMANDA DE TRABALHO NO HORÁRIO NORMAL E QUE, ÀS VEZES, PRECISAM SACRIFICAR O ALMOÇO. DIZEM TAMBÉM QUE O RECRUTAMENTO INTERNO É POUCO EFETIVO PARA CARGOS ALTOS.

INEC

PRESENÇA NO GUIA	8 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	FORTALEZA, CE
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	6 818
• 45% MULHERES	• 55% HOMENS

G

NOTA FINAL

76,9

Ajudar a transformar comunidades inteiras é um dos motivos que explicam a satisfação dos funcionários do Instituto Nordeste de Cidadania (Inec). A instituição, criada em 1993 por iniciativa de empregados do Banco do Nordeste, atua na venda de microcrédito e tem uma veia social muito forte. No último ano, a entidade viu seu impacto se intensificar, já que com a crise e o desemprego mais pessoas buscaram a sua ajuda para empreender. Mas o Inec também cuida de seus funcionários, incentivando a capacitação dos colaboradores por meio de descontos em universidades e de uma plataforma de cursos presenciais e a distância em que os próprios colegas ministram o treinamento. Por se tratar de uma instituição sem fins lucrativos, não há participação nos resultados, mas nem por isso a organização deixa de motivar os empregados financeiramente. Só em 2016, foram pagos mais de 3 milhões de reais em premiações para quase 5 000 pessoas. Embora algumas práticas estejam amadurecidas, como a avaliação de desempenho que ocorre anualmente e gera um plano de desenvolvimento acompanhado por gestores e pelo RH, algumas outras, como o plano de carreira, ainda são incipientes e geram descontentamento. | inec.org.br |

LUCIANA LIMA, de Fortaleza (CE)

PONTOS POSITIVOS

OS FUNCIONÁRIOS ELOGIAM A FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO: OS AGENTES DE MICROCRÉDITO, QUE COMPÕEM 53% DO TIME, NÃO BATEM PONTO. A DIRETORIA É ACESSÍVEL E VISITA AS 470 UNIDADES DO INEC MENSALMENTE.

PONTOS A MELHORAR

OS EMPREGADOS GOSTARIAM QUE OS UNIFORMES TIVESSEM MAIS OPÇÕES DE ESTILO. OS QUE SE DESLOCAM COM FREQUÊNCIA PEDEM UM AUMENTO NA AJUDA DE CUSTO PARA ALIMENTAÇÃO E TRANSPORTE, QUE HOJE É DE 758,92 REAIS.

LOSANGO

PRESENÇA NO GUIA	11 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	RIO DE JANEIRO, RJ
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	1 257
• 67% MULHERES	• 33% HOMENS

M

75,8

Clara, transparente e eficaz é como os funcionários descrevem a comunicação da Losango, empresa de crédito que conta com 63 filiais e mais de 1200 funcionários. Em 2016, a companhia começou a criar vídeos curtos, enviados via WhatsApp, para seus consultores comerciais, cuja rotina de trabalho é externa na maior parte do tempo. Os comunicados por e-mail passaram também a ser "traduzidos" para uma linguagem mais concisa e distribuídos pelo aplicativo de telefonia. "Temos acesso a todos os executivos — até o presidente informa seu número de celular quando visita as filiais", afirma um empregado do nível operacional, referindo-se a Elias de Souza, ex-diretor de operações da Bradesco Cartões que assumiu a Losango após a compra pelo banco em 2016. As reuniões trimestrais de resultados, que tiveram início em 2015 para que ninguém fosse pego de surpresa na hora do pagamento da participação dos lucros, continuam na nova gestão. Outro ponto elogiado é a campanha Talentos Losango, que reconhece o desempenho dos vendedores e que agora inclui funcionários administrativos. No ano passado, a empresa entregou troféus, ofereceu jantar e premiou, ao todo, 137 pessoas com viagens de incentivo. | losango.com.br |

URSULA ALONSO MANSO, do Rio de Janeiro (RJ)

PONTOS POSITIVOS

A POSSIBILIDADE DE CRESCER DENTRO DA EMPRESA SEMPRE FOI UMA REALIDADE NA LOSANGO. COM A COMPRA PELO BRADESCO, QUE ADOTA A CARREIRA FECHADA E SÓ CONTRATA NA BASE DA PIRÂMIDE, ESSA PREMISSA FOI REFORÇADA.

PONTOS A MELHORAR

O ACORDO SINDICAL ACABOU COM O VALE-CULTURA. A BOLSA PARA QUEM ESTÁ NA FACULDADE FOI MANTIDA ATÉ O FIM DO CURSO, MAS NOVOS PEDIDOS NÃO SÃO ACEITOS, JÁ QUE O BRADESCO TRABALHA COM CONVÊNIOS DE DESCONTOS.

GRUPO SABEMI

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	PORTO ALEGRE, RS
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	515
• 70% MULHERES	• 30% HOMENS

M

75,3

A companhia de serviços financeiros se destaca pela forma como recebe os novos membros. Isso porque, no programa de integração com duração de dois dias para o operacional, o recém-contratado recebe o código de conduta, visita os diferentes departamentos, é informado sobre os benefícios e as práticas corporativas e conhece o espaço relax, uma sala de descanso com internet, máquina de café espresso, televisor, e revistas e jornais, inaugurada em 2016. "Sempre escutamos elogios sobre como acolhemos bem", diz um gestor. Depois de 30 dias, é conduzida a primeira conversa de feedback entre esse funcionário e seu gestor direto. O ritual se repete após 60 dias, tornando-se, posteriormente, mandatório uma vez por ano. A prática do feedback, aliás, passa atualmente por uma inovação importante: um sistema de avaliação está sendo desenvolvido para gerar relatórios mais alinhados às necessidades da empresa. Entre as novidades já implantadas, vale destacar o programa Decolar. Lançado no último ano, o projeto estimula o desenvolvimento de potenciais sucessores por meio de treinamentos e conteúdos relacionados a autoconhecimento e aos negócios da companhia. | gruposabemi.com.br |

ANNA CAROLINA OLIVEIRA, de Porto Alegre (RS)

PONTOS POSITIVOS

OS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE RH RECEBEM MUITOS ELOGIOS PELA ATUAÇÃO PRÓXIMA DOS COLABORADORES E PELO INVESTIMENTO EM NOVAS PRÁTICAS DE GESTÃO. A FLEXIBILIDADE DO HORÁRIO DE CHEGADA E DE SAÍDA TAMBÉM AGRADA.

PONTOS A MELHORAR

FALTA UM INVESTIMENTO MAIOR E CONTÍNUO NA FORMAÇÃO E NA CAPACITAÇÃO DA LIDERANÇA. EM TERMOS DE CARREIRA, É NECESSÁRIO TRABALHAR NO MAPA DE CARGOS E NA DEFINIÇÃO MAIS CLARA DAS COMPETÊNCIAS DE CADA NÍVEL.

UM TRABALHO FEITO COM AMOR FAZ A DIFERENÇA

Há 30 anos, a Fundação Pró-Rim cuida de pessoas e sabe que profissionais felizes são essenciais na missão de Salvar Vidas.

Atuar com dedicação, amor e comprometimento gera resultado.

As conquistas da 9ª classificação consecutiva no Guia Você S/A das 150 Melhores Empresas para se trabalhar no Brasil e do selo de Acreditação Internacional de Qualidade Qmentum Diamond comprovam que vale a pena tudo o que fazemos para oferecer ao paciente um tratamento seguro e humanizado.

2017 melhores empresas você S/A para trabalhar

Pela **9ª vez consecutiva** entre as **150 melhores**

Acreditação **Internacional**

30 ANOS

Uma história de **amor à vida.**

PRO Rim

contribua.prorim.org.br

0800-474-546

Contribua com a nossa missão!

BRASILPREV

PRESENÇA NO GUIA	5 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	602
• 47% MULHERES	• 53% HOMENS

M

75,2

A novidade na Brasilprev é a reforma do escritório, visando acolher melhor os 560 funcionários que trabalham no local. A obra é resultado da última pesquisa interna de clima, na qual os empregados solicitaram mais salas de reunião e a criação de uma de jogos e um refeitório. Sugestões de mudanças também podem ser dadas em conversas informais no dia a dia, uma vez que a liderança é bastante próxima dos times. "O diretor e o presidente sabem o nome das pessoas", diz um gerente. Essa postura é importante para os colaboradores que não ficam alocados na sede. "Mesmo fora, sinto que faço parte e sou acolhido pela empresa", diz um deles. Outra expressão do cuidado são os benefícios: previdência privada com contrapartida da companhia semelhante à contribuição do empregado, convênio médico para toda a família, políticas de bem-estar (academia, massagem, nutricionista, sala de jogos), licenças maternidade e paternidade estendidas e jornada flexível. O que gera insatisfação é a avaliação de desempenho. Os funcionários sentem que o formato atual não consegue analisar seu desenvolvimento. "Para ficar acima do esperado, você precisa ser o Steve Jobs", diz um deles. | **brasilprev.com.br** |

NINA NEVES, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

O SUBSÍDIO À EDUCAÇÃO É GENEROSO, COM BOLSAS DE ATÉ 70% PARA GRADUAÇÃO, 80% PARA PÓS-GRADUAÇÃO E 90% PARA CURSOS DE INGLÊS. A CONCESSÃO DO BENEFÍCIO, ENTRETANTO, DEVE ESTAR RELACIONADA À ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO.

PONTOS A MELHORAR

METAS GLOBAIS, PROMOÇÃO POR MÉRITO E DESENVOLVIMENTO SÃO TEMAS CONFUSOS PARA OS FUNCIONÁRIOS, QUE NÃO ENCONTRAM INFORMAÇÕES. O FEEDBACK, RESTRITO À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, É CONSIDERADO INSUFICIENTE.

WIZ

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	BRASÍLIA, DF
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	1587
• 70% MULHERES	• 30% HOMENS

G

73,2

A comunicação entre equipes é um ponto forte na Wiz, empresa de serviços financeiros e de seguros com sede em Brasília. Pela rede social corporativa, qualquer informação pode ser divulgado, seja para um time, seja para a empresa inteira, seja para um funcionário específico. A plataforma permite que as pessoas sigam assuntos de interesse e criem grupos de discussão públicos ou privados sobre temas específicos. Além disso, diariamente os gestores postam as metas e as expectativas de resultados, de forma a tornar todo o processo transparente. "A rede corporativa é semelhante à nossa rede social favorita fora da empresa, então todo mundo tem facilidade de usar", diz uma funcionária. O estruturado sistema de educação da companhia também tem respaldo da rede, onde são compartilhados vídeos com conselhos de performance e de carreira. Lá, os empregados podem pedir dicas sobre como atingir metas aos profissionais que mais tiveram destaque. Esses, por sua vez, além de um bônus generoso, são reconhecidos publicamente pelo mérito e podem receber convites para representar a empresa em eventos nacionais e internacionais. O alto astral e a integração das equipes contagia quem passa por lá. | **wizsolucoes.com.br** |

CIBELE RESCHKE, de Brasília (DF)

PONTOS POSITIVOS

A EMPRESA DÁ AUXÍLIO-CRECHE PARA FUNCIONÁRIOS COM FILHOS DE ATÉ 7 ANOS E, NO CASO DE CRIANÇAS COM DEFICIÊNCIA, O VALOR É DOBRADO E NÃO HÁ RESTRIÇÃO DE IDADE. HÁ UM PROJETO DE CAPACITAÇÃO DE JOVENS ESPECIAIS.

PONTOS A MELHORAR

EMBORA EXISTA UM PERFIL DEFINIDO DE LIDERANÇA, OS GESTORES DIFICILMENTE O PERCEBEM OU DESCREVEM. ATÉ 2016, ELES TAMBÉM NÃO TINHAM ACESSO FÁCIL AO ORÇAMENTO SALARIAL DAS EQUIPES, PROBLEMA QUE JÁ ESTÁ SENDO CONTORNADO.

O seu ambiente de trabalho é competitivo?

O engajamento dos funcionários é prioridade
para as **Melhores Empresas para Você Trabalhar.** Por isso, ajudamos clientes no Brasil e no mundo a conquistarem um ambiente colaborativo, produtivo e que permita a inovação para suas equipes.

O Futuro do Trabalho está chegando.
Descubra quais são as próximas transformações e esteja pronto.

futurodotrabalho.jll.com.br

JLL *Achieve Ambitions*

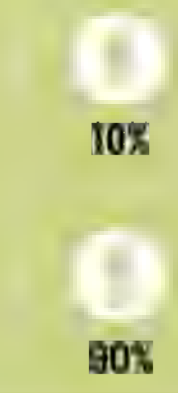
SIDERURGIA

17º

NÚMERO DE EMPRESAS	5
DIVIDIDAS EM 3 ESTADOS	MG | PR | RS
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	20 183

MÉDIA SALARIAL *(em reais)*

Operação	2 625,33
Coordenação	8 772,63
Gerência	19 204,27
Direção	50 098,48



FAIXA ETÁRIA

Até 17 anos	0,4%
De 18 a 22 anos	6,1%
De 23 a 26 anos	11,6%
De 27 a 32 anos	21,3%
De 33 a 39 anos	27,6%
De 40 a 49 anos	21,1%
De 50 a 64 anos	11,7%
Acima de 65 anos	0,2%

Funcionários no porto da Alcoa em Juruti (PA): simplificação de processos para ganhar mais agilidade nos negócios

FOTO: DIVULGAÇÃO/ALCOA

[illegible]

(P) PEQUENAS | com até 500
(M) MÉDIAS | de 501 a 1 500
(G) GRANDES | mais de 1 500

PRESENÇA NO GUIA	9 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ESTADOS UNIDOS
SEDE NO BRASIL	POÇOS DE CALDAS, MG
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	1 729
• 19% MULHERES	• 81% HOMENS

G

82,7

Em 2016, a Alcoa se dividiu mundialmente em duas companhias: Alcoa Corporation, líder em produtos à base de bauxita, alumina e alumínio; e Arconic, responsável pela fabricação de metais para as indústrias automotiva e aeroespacial. Neste ano, aconteceu a separação dos funcionários de cada companhia. Para quem ficou na Alcoa Corporation, o balanço é positivo. "A empresa simplificou processos, ganhou agilidade e passou a focar naquilo que é sua vocação", diz um empregado. "O clima é de recomeço", afirma outro. Um sinal disso é que já há projetos para a retomada de atividades que haviam sido suspensas na unidade de São Luís (MA) e até para a expansão da produção na planta de Juruti (PA). Considerada um celeiro de talentos, a subsidiária brasileira da Alcoa incentiva as experiências de trabalho internacionais em todos os níveis hierárquicos. Em 2016, a companhia investiu mais de 8 milhões de reais, sem contar salários, no suporte aos expatriados. Além disso, as boas ideias dos colaboradores são reconhecidas por meio do Plano de Sugestão, que rende brindes e recompensas em dinheiro para os autores dos melhores projetos, e do Impact Awards, cuja cerimônia de premiação ocorre numa noite de gala nos Estados Unidos. | alcoa.com/brasil |

VANESSA VIEIRA, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

OS COLABORADORES ELOGIAM A RESPONSABILIDADE COM QUE A ALCOA CONDUZ O REFLORESTAMENTO DAS ÁREAS DE EXTRAÇÃO MINERAL, ENVOLVENDO AS COMUNIDADES VIZINHAS NO FORNECIMENTO DE SEMENTES E MUDAS E NO PLANTIO.

PONTOS A MELHORAR

OS OPERÁRIOS QUEREM FLEXIBILIDADE NOS TURNOS, TRABALHANDO MAIS HORAS EM ALGUNS DIAS PARA TER MAIS FOLGAS NA SEMANA. PARA ELES, ALGUNS BENEFÍCIOS E TREINAMENTOS DEVERIAM SER ESTENDIDOS AOS TERCEIRIZADOS.

APERAM SOUTH AMERICA

PRESENÇA NO GUIA	8 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	LUXEMBURGO
SEDE NO BRASIL	BELO HORIZONTE, MG
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	2 285
• 7% MULHERES	• 93% HOMENS

G

82,4

Um dos pontos mais elogiados pelos empregados da Aperam South America, fabricante de aços inoxidáveis e elétricos, é a sensação de se sentir parte da empresa. Além do programa de controle de qualidade, que reúne grupos para promover melhorias na companhia, e do desafio global de inovação, que leva os donos de uma ideia vencedora para uma unidade internacional (neste ano, os brasileiros ganharam o desafio), o pessoal elogia o fato de as sugestões dos funcionários serem mantidas em um banco de dados e levadas em conta na hora de definir a participação nos lucros e nos resultados. Os treinamentos também são muito apreciados, principalmente o curso de formação técnica oferecido ao público externo, uma das principais portas de entrada e da companhia — 85% dos operadores recém-contratados pela Aperam são formados por ex-alunos. Fundado em 1953, o curso é hoje feito em parceria com o Senai e, nestes 64 anos de existência, já capacitou mais de 6 000 pessoas. Engajados, os profissionais da Aperam ficam bastante tempo na empresa. Tanto que os sete diretores foram formados internamente e, em 2017, mais de 90 pessoas completam 30 anos de casa. | brasil.aperam.com |

BÁRBARA NÓR, de Timóteo (MG)

PONTOS POSITIVOS

A EMPRESA É CONSIDERADA UM LABORATÓRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS, QUE DIZEM APRENDER MUITO NO DIA A DIA. A PROXIMIDADE ENTRE AS EQUIPES E A PREOCUPAÇÃO DA COMPANHIA COM O EMPREGADO TORNAM O CLIMA AGRADÁVEL.

PONTOS A MELHORAR

GESTORES RECLAMAM DA DEPENDÊNCIA EM RELAÇÃO À ÁREA ADMINISTRATIVA NA EUROPA, RESPONSÁVEL PELAS PRINCIPAIS DECISÕES. O PESSOAL DA FÁBRICA CRITICA O TURNO FIXO, QUE PREJUDICA A QUALIDADE DE VIDA DE ALGUNS.

SÃO MARCO

PRESENÇA NO GUIA	9 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	MÉXICO
SEDE NO BRASIL	TRÊS CORAÇÕES, MG
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	391
• 8% MULHERES	• 92% HOMENS

P

81,0

Para quem trabalha na São Marco, que produz vergalhões de cobre e alumínio eletrolíticos e fios magnéticos esmaltados, a empresa vai além na hora de cuidar dos empregados. O pacote de benefícios é unanimidade entre os funcionários, mas outras políticas têm grande aprovação. A primeira é o empréstimo consignado, que já ajudou muitos a pagar despesas médicas para a família ou a custear a educação. A segunda é o fato de a participação nos lucros ser baseada na produção da fábrica, e não nos resultados financeiros da companhia. Ainda em meio à crise que afeta o setor, a São Marco conseguiu manter seu quadro estável e preservou iniciativas, como o projeto Além das Palavras. Depois de constatar a dificuldade em interpretação e produção de textos por parte das equipes, a companhia lançou o programa que se propõe a oferecer orientação para a leitura e redação de e-mails e relatórios, com dicas e correções, além de lições para fazer em casa. Até o momento, são 40 colaboradores atendidos. Os gestores destacam a liberdade que têm para buscar novas soluções e para conversar com diferentes setores, além do bom clima de trabalho. | **saomarco.com.br** |

BÁRBARA NÓR, de Três Corações (MG)

PONTOS POSITIVOS

PROGRAMAS COMO O MARIA EMPREENDEDORA E O DIA DAS CRIANÇAS, QUE REÚNEM FUNCIONÁRIOS, COMUNIDADE E FAMÍLIA, SÃO ELOGIADOS. OS EMPREGADOS SE SENTEM SEGUROS E VALORIZADOS NA EMPRESA MESMO EM PERÍODOS MAIS DIFÍCEIS.

PONTOS A MELHORAR

NÃO HÁ PLANO DE CARREIRA DEFINIDO NA ÁREA ADMINISTRATIVA. OS LÍDERES REIVINDICAM MAIS ORIENTAÇÃO PARA A GESTÃO DE PESSOAS. OS FUNCIONÁRIOS SENTEM FALTA DE UM PLANO DE PREVIDÊNCIA PRIVADA COM CONTRIBUIÇÃO DA EMPRESA.

TAMARANA TECNOLOGIA

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	TAMARANA, PR
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	117
• 8% MULHERES	• 92% HOMENS

P

78,0

Em Tamarana, no interior do Paraná, uma das maiores empregadoras da região leva o nome da cidade. E, de fato, se importa com a região: um dos objetivos da companhia especializada em reciclagem de baterias, é aumentar o IDH do município. Faz isso patrocinando um projeto que paga as mensalidades escolares de alunos da comunidade e bancando um programa que oferece cursos gratuitos para os moradores. E a preocupação com formação e desenvolvimento acontece dentro de casa: dos 117 funcionários, 92 terminaram o ensino médio com incentivos da companhia. Para quem quer continuar os estudos, a empresa concede bolsas de até 40% para graduação. O relacionamento com as famílias dos colaboradores também é de proximidade. No dia do aniversário, os parentes são convidados para almoçar no refeitório e fazer um tour pela empresa. O cuidado é o mesmo com a saúde dos profissionais, com check-ups anuais que incluem testes de indicador de chumbo e o programa Tamarana Em Forma, para incentivar a perda de peso. Como muitos dos funcionários trabalham em altas temperaturas, também são disponibilizados água e sucos à vontade. | **tamaranatecnologia.com.br** |

MARIANA AMARO, de Tamarana (PR)

PONTOS POSITIVOS

DEPOIS DAS PESQUISAS DE CLIMA ANUAIS, A EMPRESA FAZ GRUPOS DE TRABALHO COM OS FUNCIONÁRIOS PARA COLHER SUGESTÕES E TRAÇAR PLANOS DE AÇÃO. FOI POR ISSO QUE A COMPANHIA MUDOU O PLANO ODONTOLÓGICO OFERECIDO.

PONTOS A MELHORAR

OS EMPREGADOS SENTEM FALTA DE AUTONOMIA DURANTE O ESTABELECIMENTO DE METAS INDIVIDUAIS, QUE HOJE VÊM DA DIREÇÃO. ELES TAMBÉM PEDEM UM PROCESSO DE RECRUTAMENTO INTERNO MAIS TRANSPARENTE.

PRODUTIVE

Carreira e Conexões com o Mercado

AS MELHORES EMPRESAS
ESCOLHERAM A MELHOR E MAIS
PREMIADA CONSULTORIA
DE OUTPLACEMENT E GESTÃO DE
CARREIRA DO BRASIL.

2017 melhores empresas você S/A para trabalhar

SOU FORNECEDOR

2013 2014 2015 2016

Eleita pelo 5º ano consecutivo como fornecedora referência.

Saiba como podemos ajudar em: www.produtive.com.br

GERDAU

PRESENÇA NO GUIA	12 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	PORTO ALEGRE, RS
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	15 661
• 9% MULHERES	• 91% HOMENS

G

75,5

A crise na indústria do aço e a recessão no Brasil levaram a siderúrgica Gerdau a fechar unidades, suspender temporariamente linhas de produção e fazer demissões significativas em 2016. A citação na Operação Zelotes, da Polícia Federal, e o registro de acidentes com mortes na usina em Ouro Branco (MG) no ano passado e em 2017 ajudaram a tornar essa fase ainda mais desafiadora. Diante desse cenário, impressiona ver que o clima é de otimismo, puxado em grande parte pela transformação cultural pela qual a empresa vem passando. Há três anos, as lideranças começaram a ser orientadas a dar mais autonomia às equipes e a garantir que exista abertura na relação entre os profissionais. O reflexo físico dessa mudança é que os escritórios em Porto Alegre (RS) e São Paulo (SP) perderam as divisórias. Os diretores dividem o mesmo espaço — uma sala de vidro com a porta sempre aberta — e os locais de reunião e convivência têm pufes e sofás. A mudança se vê na menor valorização das hierarquias e na liberdade que a companhia dá para que cada unidade adote práticas que se adequam melhor ao perfil dos funcionários, como home office, horário flexível e Summer Friday, com saída às 12h30 na sexta-feira durante o verão. | gerdau.com.br |

MARCIA KEDOUK, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

NO ANO PASSADO, 6 000 FUNCIONÁRIOS SE DEDICARAM A AÇÕES DE VOLUNTARIADO, AJUDANDO NA CONSCIENTIZAÇÃO DE ALUNOS DE ESCOLAS PÚBLICAS SOBRE A IMPORTÂNCIA DE MANTER A DISCIPLINA E A LIMPEZA NA SALA DE AULA.

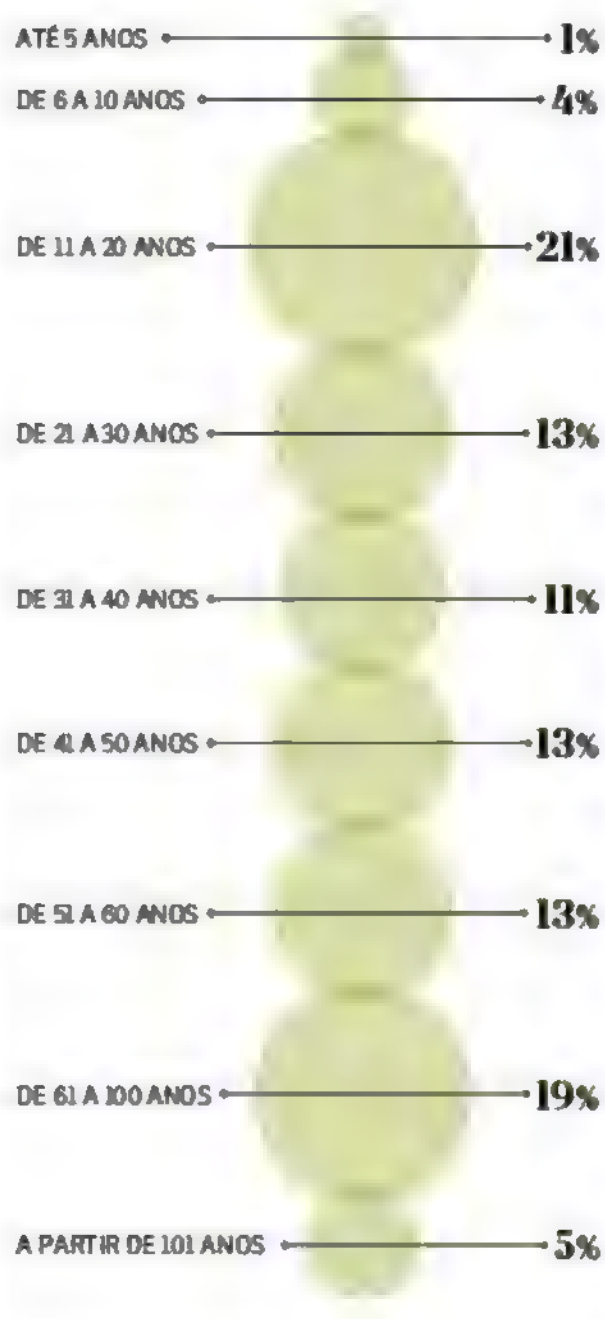
PONTOS A MELHORAR

A AUTONOMIA GERA RUÍDOS NA COMUNICAÇÃO, PORQUE FICA A CARGO DO GESTOR COMPARTILHAR INFORMAÇÕES. EM ALGUMAS UNIDADES, HÁ DÚVIDAS SOBRE PROMOÇÕES E, PRINCIPALMENTE, SOBRE A SAÚDE FINANCEIRA DA COMPANHIA.

RAIO X DAS MELHORES

LONGEVIDADE CORPORATIVA

A MAIORIA DAS EMPRESAS QUE ESTÃO ENTRE AS MELHORES TEM MAIS DE 11 ANOS DE EXISTÊNCIA



AS MAIS ANTIGAS SÃO:

- AES ELETROPAULO
- BUNGE BRASIL
- BASF
- BAYER
- CITIBANK
- GERDAU
- SIEMENS

CNH INDUSTRIAL

O SUCESSO ESTÁ NAS MÃOS DE **QUEM FAZ ACONTECER.**

PARABÉNS A TODOS QUE FAZEM DA CNH INDUSTRIAL UMA DAS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR.

2017 melhores empresas você S/A para trabalhar

JOSÉ LEONARDO KALINOVSKI
CNH INDUSTRIAL CURITIBA

CASE IH AGRICULTURE · CASE CONSTRUCTION · NEW HOLLAND AGRICULTURE · NEW HOLLAND CONSTRUCTION · IVECO · IVECO BUS · MAGIRUS · IVECO DEFENCE VEHICLES · FPT INDUSTRIAL · CNH INDUSTRIAL CAPITAL

TECNOLOGIA E COMPUTAÇÃO

18º no ranking

NÚMERO DE EMPRESAS	10
DIVIDIDAS EM 5 ESTADOS	MG | PR | RS | SC | SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	5 848

MÉDIA SALARIAL *(em reais)*

Operação	2 376,77
Coordenação	8 358,85
Gerência	15 535,42
Direção	28 078,24

31%

69%

FAIXA ETÁRIA

Até 17 anos	0,2%
De 18 a 22 anos	12,1%
De 23 a 26 anos	21,0%
De 27 a 32 anos	30,1%
De 33 a 39 anos	23,7%
De 40 a 49 anos	10,3%
De 50 a 64 anos	2,5%
Acima de 65 anos	0,2%

A MELHOR

SAP Labs Latin America

Escritório da SAP Labs em São Leopoldo (RS): *dress code* **descontraído reflete a liberdade de escolha defendida pela empresa**

FOTO: MARCELO CURIA

EMPRESAS POR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

(P) PEQUENAS | com até 500
(M) MÉDIAS | de 501 a 1 500
(G) GRANDES | mais de 1 500

PRESENÇA NO GUIA	7 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ALEMANHA
SEDE NO BRASIL	SÃO LEOPOLDO, RS
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	822
• 26% MULHERES	• 74% HOMENS

M

★★★ NOTA FINAL
85,2

Na sede da SAP Labs Latin America, subsidiária da gigante alemã de software de gestão, a cultura organizacional não é uma formalidade. As estações de café com copos de vidro e canecas de porcelana são um reflexo da política de diminuir o descarte de resíduos na natureza. Os profissionais de camiseta e outros com blazer representam a liberdade de escolha num ambiente onde a diversidade é celebrada. Na busca pelo alcance da meta de 25% de presença feminina na liderança global, só a SAP Labs Latin America já atingiu, em 2015, o índice de 26,6% de mulheres como gestoras. E a valorização não para por aí. No último ano, mais de 60 profissionais se tornaram embaixadores da marca em eventos em universidades para compartilhar experiências. Por se tratar de uma companhia de tecnologia, a inovação está no DNA — e os empregados são estimulados a dar ideias por meio do programa global de sugestão de melhorias de processos, no qual 200 insights já foram cadastrados e 40 aceitos para implementação futura. Um dos projetos instalou molas de fechamento automático nas salas de reunião para evitar que os sensores acendessem a luz toda vez que alguém passasse pela porta. | sap.com.br |

ANNA CAROLINA OLIVEIRA, de São Leopoldo (RS)

PONTOS POSITIVOS

ELOGIOS PARA AS AÇÕES QUE PERMITEM O EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL, COMO O HORÁRIO E AS FÉRIAS FLEXÍVEIS, A DISPONIBILIDADE DE UM DIA PARA TRABALHO VOLUNTÁRIO, E AS SESSÕES DE *MINDFULNESS*.

PONTOS A MELHORAR

O RITMO INTENSO DE MUDANÇAS E DE IMPLANTAÇÃO DE INOVAÇÕES, POR VEZES, ASSUSTA OS COLABORADORES, QUE TEMEM QUE A CULTURA PODE FICAR DE LADO. AÇÕES DE COMUNICAÇÃO SOBRE OS PROGRAMAS SÃO BEM-VINDAS.

VMWARE BRASIL

PRESENÇA NO GUIA	2 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	MULTINACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	ESTADOS UNIDOS
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	128
• 15% MULHERES	• 85% HOMENS

P

★★★ NOTA FINAL
84,5

Sabe aquele período em que uma empresa se mobiliza para fazer a avaliação de desempenho e conversar sobre o ano que passou? Essa prática não existe mais na VMWare, que atua no segmento de infraestrutura tecnológica em nuvem. Desde 2016, o processo não tem mais período definido: pode acontecer a qualquer momento, de acordo com a necessidade de líderes e liderados. A recomendação é que seja feita pelo menos uma avaliação formal a cada três meses, porque a intenção é criar uma cultura de feedback contínuo. "Não é produtivo dizer a um profissional se ele foi bem ou mal durante os meses anteriores. Precisamos olhar para a frente, aplaudir o bom desempenho na hora e corrigir erros rapidamente", diz um gestor. "E as metas mudam para acompanhar as demandas." Além disso, qualquer funcionário pode reconhecer o desempenho de outro usando o Thanks, recurso da rede social interna que permite escolher uma tag de agradecimento. São várias. Tem a "You Rock — Palavras não podem descrever suas excelentes contribuições", a "Integrity — Você diz o que faz e faz o que diz", e a "Mentor — obrigado por compartilhar seu conhecimento comigo e me ajudar a crescer". Todas ficam visíveis para os demais. | vmware.com/br |

MARCIA KEDOUK, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

CASO A CONTRATAÇÃO ACONTEÇA, OS FUNCIONÁRIOS PODEM GANHAR ATÉ 1 500 DÓLARES PELA INDICAÇÃO DE UM CANDIDATO A UMA VAGA EM ABERTO. NÃO POR ACASO, 60% DAS ADMISSÕES RESULTAM DE RECOMENDAÇÕES INTERNAS.

PONTOS A MELHORAR

SEGUNDO OS COLABORADORES, OS CRITÉRIOS PARA SUBIR DE CARGO NÃO SÃO TÃO CLAROS EM TODAS AS ÁREAS. O CONVÊNIO MÉDICO CONCEDIDO AOS EMPREGADOS ALOCADOS FORA DE SÃO PAULO É CONSIDERADO ABAIXO DA MÉDIA.

CLEARSALE

PRESENÇA NO GUIA	4 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	787
• 50% MULHERES	• 50% HOMENS

M

84,3

Em julho, a ClearSale recebeu uma leva de 300 novos funcionários — contratados por causa de um cliente recém-conquistado. Diante do aumento de quadro, o escritório de 5000 metros quadrados, inaugurado há pouco mais de dois anos, ficou pequeno e a companhia já avalia se mudar. Com tanta movimentação, o clima entre os empregados é de otimismo e confiança. "Apesar da crise lá fora, aqui nós estamos em festa", diz um funcionário. A celebração de resultados é um ponto forte por lá, tanto que o orçamento das áreas prevê até verba específica para comemorações. "Cada equipe usa como quiser", afirma um gerente. A comunicação é outro destaque. Segundo empregados, a rede social interna é estruturada, há possibilidade de agendar bate-papo com qualquer um dos executivos e existem rodas de conversa frequentes para discutir melhorias. Além disso, cerca de 3% do faturamento é investido em treinamentos — e cada profissional precisa dedicar, em média, 20 horas semestrais para seu desenvolvimento. Para saber se a gestão está sendo bem avaliada pelo quadro, há pesquisas de clima e avaliações de desempenho para garantir que as competências cobradas pela liderança estejam presentes no dia a dia. | clearsale.com.br |

MARIANA POLI, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

COMO PARTE DO PROJETO DE EXPANSÃO GLOBAL, A CLEARSALE CRIOU UM PROGRAMA DE VERÃO PARA QUE SEUS ESTAGIÁRIOS — UM ESTUDANTE POR SEMESTRE — TENHAM UM PERÍODO DE EXPERIÊNCIA NA FILIAL DOS ESTADOS UNIDOS.

PONTOS A MELHORAR

FUNCIONÁRIOS DIZEM QUE NÃO HÁ UM CANAL DE DENÚNCIA RESERVADO E SIGILOSO. SEGUNDO O RH, TANTO O CANAL QUANTO A ÁREA DE COMPLIANCE ESTÃO EM FASE DE FORMALIZAÇÃO. ISSO JÁ É UMA DAS PRIORIDADES PARA A EMPRESA.

INTELBRAS

PRESENÇA NO GUIA	14 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	SÃO JOSÉ, SC
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	1722
• 48% MULHERES	• 52% HOMENS

G

80,3

A Intelbras, fabricante de produtos de telecomunicações, redes e segurança eletrônica, está diversificando os negócios. Nos últimos anos, a empresa entrou nos mercados de antenas e conversores digitais e centrais de detecção de incêndio e iluminação de emergência. Isso ajudou a manter a saúde financeira. E, em 2016, a companhia pagou aos funcionários uma média de 2,9 salários de participação nos lucros e fez mais de 100 novas contratações. Não são apenas os bons números que explicam a satisfação das equipes. A Intelbras tem dedicado atenção a iniciativas que dão voz aos funcionários, como o Encontro com o RH, criado no ano passado. A cada mês, um profissional de recursos humanos se reúne com uma área para ouvir sugestões e dúvidas, leva as questões aos responsáveis e dá retorno ao grupo. O resultado desse processo também vai para a intranet. O Portal da Inovação é outro canal de interação. Todas as postagens recebem resposta e aquelas que viram projetos podem ser acompanhadas online. Das 4480 propostas enviadas em 2016, 3625 foram colocadas em prática, segundo a empresa, que organizou duas mostras para dar visibilidade aos envolvidos. Eles expuseram as ações para toda a companhia. | intelbras.com.br |

MARCIA KEDOUK, de São José (SC)

PONTOS POSITIVOS

OS GESTORES SÃO FORMALMENTE COBRADOS PARA DESENVOLVER SUCESSORES E 90% DOS LÍDERES VIERAM DA EMPRESA. HÁ INCENTIVO PARA OS FUNCIONÁRIOS ATUAREM COMO MULTIPLICADORES DE CONHECIMENTO, ENSINANDO OS OUTROS.

PONTOS A MELHORAR

PODERIA HAVER MAIS VAGAS DE ESTACIONAMENTO, FORMALIZAÇÃO DE PRÁTICAS A FAVOR DA DIVERSIDADE E OPÇÃO DE PRATOS VEGANOS NO RESTAURANTE. MUITOS AFIRMAM DESCONHECER O CAFÉ COM O PRESIDENTE.

As melhores do País
contam com a MELHOR

STATO: Há mais de 27 anos preparando pessoas e organizações para serem bem-sucedidas em suas estratégias.

2017
melhores empresas
você S/A
para trabalhar

SOU FORNECEDOR

A STATO é a consultoria das melhores do País. Nossa expertise em Recrutamento e Seleção, no Desenvolvimento de Talentos e em Outplacement facilita o dia a dia dessas organizações, que contam com a nossa parceria estratégica em todos os temas ligados à Gestão de Pessoas e Movimentação de Talentos.

STATO 27 anos

SÃO PAULO | CAMPINAS | RIO DE JANEIRO | BELO HORIZONTE | CONTATO@STATOBR.COM STATOBR.COM

DB1 GLOBAL SOFTWARE

PRESENÇA NO GUIA	2 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	MARINGÁ, PR
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	238
• 21% MULHERES	• 79% HOMENS

P

Em uma empresa de tecnologia é normal pensar sempre no futuro. Por isso, uma das funções dos líderes da DB1 Global Software, fornecedora de software e serviços para o mercado corporativo, é desenvolver pessoas e identificar seus sucessores. "Temos ferramentas para fazer essa identificação: avaliação de desempenho, feedbacks, reuniões diárias e plano de desenvolvimento individual", diz um dos gestores. Uma vez identificados os potenciais, o chefe valida o desejo do funcionário em assumir futuramente um cargo de chefia e, se houver interesse, ele entra para o Programa de Formação de Líderes. "Não é necessário ter uma idade mínima para entrar no programa, o que dá mais confiança para os mais jovens", diz um funcionário. Tanto que, no começo de 2017, a DB1 tinha sete líderes com menos de 26 anos. Para evitar problemas nas equipes, a companhia faz treinamentos de relacionamento e diferenças geracionais. "O crescimento e o desenvolvimento internos fazem parte da cultura. Eu, por exemplo, comecei como estagiário de programação", diz Cassio Serea, diretor de RH. A mudança de área é formalizada, não importa se for algo temporário (para cobrir uma necessidade por até 30 dias) formalizado pelo recrutamento interno. | db1.com.br |

MARIANA AMARO, de Maringá (PR)

PONTOS POSITIVOS

A AUTONOMIA PARA TRABALHAR EM PROJETOS DE ÁREAS DIFERENTES, A CULTURA DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA E O PROGRAMA DE PADRINHOS, QUE AJUDA NA INTEGRAÇÃO DOS NOVOS FUNCIONÁRIOS, SÃO BASTANTE ELOGIADOS.

PONTOS A MELHORAR

PARTE DOS PROFISSIONAIS RECLAMA DA FALTA DE PROGRAMAS DE RECRUTAMENTO E INCLUSÃO DA DIVERSIDADE, E OUTRA PARTE SE QUEIXA DOS BAIXOS DESCONTOS OFERECIDOS PELAS UNIVERSIDADES PARCEIRAS, DE APENAS 15%.

INSTITUTO DE PESQUISAS ELDORADO

PRESENÇA NO GUIA	10 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	CAMPINAS, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	731
• 19% MULHERES	• 81% HOMENS

M

Há quem diga que a crise traz oportunidades. No Instituto de Pesquisas Eldorado, empresa de tecnologia especializada em sistemas, processos, ensaios e testes de produtos eletrônicos, essa é uma boa descrição do último ano. Com o volume de negócios estagnado em decorrência do cenário econômico, a companhia passou a olhar mais para dentro de casa. Muitos dos profissionais trabalham em projetos de clientes e, para evitar que a mão de obra ficasse ociosa por causa da menor demanda do mercado, a empresa colocou 100 empregados em oficinas — polos internos de atualização para quem está temporariamente parado. "Sabemos que o mercado vai retomar. Por isso, mantivemos esses profissionais seguros e compartilhando conhecimento", afirma Norberto Marim, diretor de RH. Além das reformas e dos novos laboratórios altamente tecnológicos, em maio deste ano, a Microsoft inaugurou um centro de inovação dentro da unidade de Campinas, no interior de São Paulo. Tudo para continuar sendo referência em tecnologia. Não à toa, a empresa subsidia especialização para 10% do quadro, além de ter patrocinado 1 500 capacitações e 350 participações em congressos em 2017. | eldorado.org.br |

MICHELE LOUREIRO, de Campinas (SP)

PONTOS POSITIVOS

A ESTRUTURA DA EMPRESA É DESTAQUE NO SETOR DE TECNOLOGIA, COM PROFISSIONAIS QUE SÃO REFERÊNCIA NO MERCADO. A PROXIMIDADE COM UNIVERSIDADES, COMO PUC E UNICAMP, POSSIBILITA CURVA DE APRENDIZAGEM RÁPIDA.

PONTOS A MELHORAR

O NEGÓCIO TEM UMA FRAGILIDADE NA ÁREA DE VENDAS E NEM SEMPRE OS PROJETOS CONSEGUEM O RETORNO FINANCEIRO ESPERADO, MESMO COM O NÍVEL DE COBRANÇA DOS CLIENTES SENDO ALTO. A TRILHA DE CARREIRA NÃO É CLARA.

DEXTRA

PRESENÇA NO GUIA	3 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	CAMPINAS, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	124
• 28% MULHERES	• 72% HOMENS

P

NOTA FINAL
78,0

Com pouco mais de 100 funcionários, a Dextra, empresa de desenvolvimento de software, tem a robustez de uma grande companhia, mas com a vantagem de ser pequena. Quase todo mundo se conhece pelo nome, a integração entre as áreas é natural e a comunicação é fácil. Murais espalhados pelo escritório, com layouts arrojados, trazem mensagens do RH e até troca de elogios e feedbacks entre os colaboradores. No café, as conversas informais servem como plataformas de divulgação de estratégias. Mas não se engane com o tamanho reduzido: os clientes são exigentes e querem inovação. Nextel, 99 Táxi e Livelo estão na lista de cases da Dextra. "Parece que a crise está passando. Tivemos uma retomada importante neste ano e a previsão é que o faturamento seja até 70% maior do que em 2017", diz Eduardo Coppo, diretor e um dos sócios da empresa. Para apoiar o crescimento, a companhia precisa contratar. A previsão do RH é de abrir 40 novas posições até o fim do ano. E quem está por lá, ajuda. Afinal, as indicações rendem 600 reais quando efetivadas. "Ninguém melhor do que os próprios funcionários para fazer a triagem de quem tem o perfil para nos ajudar a crescer", diz Eduardo. | dextra.com.br |

MICHELE LOUREIRO, de Campinas (SP)

PONTOS POSITIVOS

A EMPRESA TEM UMA CESTA DE BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS E OS FUNCIONÁRIOS PODEM DISTRIBUIR O VALOR DA FORMA QUE DESEJAREM. HOME OFFICE E ESTRUTURA PARA TRABALHO REMOTO COLABORAM PARA O CLIMA LEVE.

PONTOS A MELHORAR

COM DIFICULDADES PARA ACHAR MÃO DE OBRA ESPECIALIZADA, ALGUNS PROJETOS TÊM ALTO VOLUME DE TRABALHO. O RECRUTAMENTO INTERNO NEM SEMPRE É A PRIMEIRA OPÇÃO PARA OCUPAR OS CARGOS MAIS ALTOS.

KINGHOST

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	PORTO ALEGRE, RS
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	204
• 37% MULHERES	• 63% HOMENS

P

NOTA FINAL
74,9

Se em algumas empresas a área de RH não passa de um departamento de pessoal, na KingHost não é assim. Os responsáveis pela gestão são conhecidos e as práticas reconhecidas. Do ano passado para cá, os funcionários só falam sobre o foco na nova cultura de busca por resultado. É que, em 2016, foi introduzida a metodologia de *Objectives and Key Results* (OKR) para estabelecer um processo mais estruturado para o alcance de metas: os trabalhadores sabem aonde a organização quer chegar e como fará isso. Para garantir o alinhamento, reuniões de revisão são conduzidas trimestralmente com a participação de toda a companhia. Como uma boa empresa de tecnologia, a KingHost também conta com um sistema interno que permite o acompanhamento do desenvolvimento das metas quase em tempo real. Por apostar em uma gestão de pessoas com mais liberdade, não há processos como avaliação de desempenho ou construção de trilha de carreira. Para este caso específico, os líderes foram instruídos pelo RH sobre como auxiliar aqueles que desejam formular um plano, entendendo os objetivos do profissional, desenhando os caminhos possíveis e ajudando no desenvolvimento das competências necessárias. | kinghost.com.br |

ANNA CAROLINA OLIVEIRA, de Porto Alegre (RS)

PONTOS POSITIVOS

APESAR DE O PROGRAMA DE HOME OFFICE ESTAR EM FASE DE FORMALIZAÇÃO, OS FUNCIONÁRIOS ELOGIAM O TRABALHO REMOTO E A FLEXIBILIDADE DE HORÁRIO QUE PERMITE, POR EXEMPLO, CONCILIAR A VIDA PROFISSIONAL COM OS ESTUDOS.

PONTOS A MELHORAR

A INFORMALIDADE DE ALGUNS PROGRAMAS PODE FUNCIONAR, MAS MUITOS SENTEM FALTA DE CLAREZA EM RELAÇÃO AO MAPA DE CARGOS E À TRILHA DE CARREIRA. É PRECISO TER MAIS AÇÕES PARA A DIVERSIDADE E PARA A INOVAÇÃO.

HOTMART

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	BELO HORIZONTE, MG
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	201
• 37% MULHERES	• 63% HOMENS

P

74,8

A Hotmart, especializada em soluções para venda e distribuição de produtos digitais, ainda funciona como uma startup, apesar de já se manter financeiramente sozinha. A agilidade nos processos, assim como o crescimento acelerado, é uma marca da empresa, que planeja dobrar de tamanho no próximo ano e está em busca de 50 desenvolvedores de software, back e front-end. Para atrair e reter essas pessoas, a Hotmart investe no ambiente descontraído e na cultura corporativa, definida em conjunto com os funcionários. Os gestores elogiam o orçamento para celebrações e para desenvolvimento das equipes. Já os mais jovens gostam das "*fast talks*": aulas rápidas dadas pelos próprios empregados a respeito de qualquer tema que dominem, inclusive algo não relacionado ao trabalho. A política da Hotmart é a troca constante de ideias entre empregados, que são incentivados a resolver questões do dia a dia por conta própria. Em meio a esse clima, o pessoal sente que a companhia dá as ferramentas necessárias para todos aprenderem juntos. Ao mesmo tempo, manter esse clima com o crescimento acelerado é a preocupação de alguns. A diversidade nas equipes, em especial do público LGBT, foi outro ponto elogiado. | **hotmart.com/pt** |

POR BÁRBARA NÓR, de Belo Horizonte (MG)

PONTOS POSITIVOS

OS FUNCIONÁRIOS TÊM APOIO E LIBERDADE PARA EXPERIMENTAR NO DIA A DIA, SEM MEDO DE ERRAR. A VISIBILIDADE E A TRANSPARÊNCIA NAS PROMOÇÕES GERAM RECONHECIMENTO E MOTIVAM AS EQUIPES. HÁ HORÁRIO FLEXÍVEL.

PONTOS A MELHORAR

FALTA PLANEJAMENTO DE CARREIRA PARA TODAS AS ÁREAS, UMA VEZ QUE NEM TODOS TÊM UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS. ALGUNS RECLAMAM DO AMBIENTE BARULHENTO, MAS A EMPRESA DEVE MUDAR DE SEDE.

LOCAWEB

PRESENÇA NO GUIA	5 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	891
• 27% MULHERES	• 73% HOMENS

M

73,4

Ao chegar à Locaweb, não há dúvidas de que se trata de uma empresa de tecnologia. Pufes coloridos são ocupados por colaboradores independentemente do horário e não é raro ouvir gritos animados do pessoal jogando videogame. Mas nas paredes descoladas estão também estampados os valores da empresa, que, segundo os funcionários, se mostram presentes no dia a dia de trabalho. Embora a crise tenha gerado a necessidade de um controle maior nos custos, não foi preciso recorrer à redução de quadro, e o escritório de Recife está com vagas abertas para as áreas de desenvolvimento e produtos. A Conecta, base online de cursos, é um exemplo de otimização de gastos: os colaboradores participam da plataforma consumindo as aulas disponíveis, mas também geram conteúdo — assim, a companhia economiza com contratação de treinamentos. Embora os empregados elogiem a autonomia e a flexibilidade de horários, há disparidade de satisfação entre os níveis. O operacional reclama que a empresa não costuma mapear possíveis líderes para assumir postos que surgem após a aquisição de novas companhias. Segundo eles, nesses momentos, a Locaweb prefere trazer pessoas do mercado para ocupar as vagas. | **locaweb.com.br** |

NINA NEVES, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

OS FUNCIONÁRIOS QUE SE DESTACAM POR FAZER UM TRABALHO ACIMA DA MÉDIA RECEBEM UM RECONHECIMENTO PÚBLICO DE SEUS GESTORES: O CARTÃO VALEU. OS EMPREGADOS PODEM GANHÁ-LO ATÉ DUAS VEZES AO ANO.

PONTOS A MELHORAR

A LOCAWEB É VISTA COMO UMA VITRINE, MAS CRESCER NA EMPRESA É DIFÍCIL. MUITOS ACEITAM PROPOSTAS DO MERCADO (ESPECIALMENTE PELA VANTAGEM SALARIAL) E DIZEM QUE SÓ ASSIM CONSEGUEM CHEGAR A CARGOS DE GERÊNCIA.

COMO SER UMA DAS MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR

TENHA UM MODELO DE NEGÓCIOS QUE FAZ BEM PARA TODOS.
ISSO É PROPÓSITO.

REÚNA PESSOAS COM INTERESSES COMUNS, ONDE TODOS GANHAM.
ISSO É PARTICIPAÇÃO

PRATIQUE O DESENVOLVIMENTO: A UNIÃO É A FORÇA.
ISSO É PROSPERIDADE.

ACREDITE NOS VALORES HUMANOS E APOSTE NO CRESCIMENTO CONTÍNUO.
ISSO É EVOLUÇÃO.

CULTIVE UM AMBIENTE ALEGRE E COLABORATIVO.
ISSO É BEM-ESTAR.

TRATE AS PESSOAS COM TRANSPARÊNCIA.
ISSO É RESPEITO.

INVISTA EM PROJETOS SOCIAIS E NA COMUNIDADE.
ISSO É RESPONSABILIDADE.

PENSE GRANDE. SEJA A MAIOR COOPERATIVA DE CRÉDITO DO PAÍS.
ISSO É ORGULHO.

2017 melhores empresas você S/A para trabalhar

SICOOB CREDICITRUS

sicoobcredicitrus

VAREJO

19º

NÚMERO DE EMPRESAS	5
DIVIDIDAS EM 4 ESTADOS	DF | PR | RS | SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	43 147

MÉDIA SALARIAL *(em reais)*

Operação	1 345,80
Coordenação	3 480,20
Gerência	10 678,74
Direção	27 000,00

46%

54%

FAIXA ETÁRIA

Até 17 anos	1,9%
De 18 a 22 anos	12,3%
De 23 a 26 anos	16,5%
De 27 a 32 anos	23,9%
De 33 a 39 anos	22,2%
De 40 a 49 anos	18,0%
De 50 a 64 anos	4,6%
Acima de 65 anos	0,5%

Gazin

Teleatendimento da Gazin, em Douradina (PR): os funcionários se uniram para controlar um incêndio em um barracão da empresa

FOTO: NILTON DÓRIA

(P) PEQUENAS | com até 500
(M) MÉDIAS | de 501 a 1 500
(G) GRANDES | mais de 1 500

PRESENÇA NO GUIA	15 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	DOURADINA, PR
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	7 135
• 38% MULHERES	• 62% HOMENS

G

83,0

Em outubro do ano passado, a varejista e fabricante de móveis Gazin, passou por uma prova de fogo. Durante o horário de almoço, um barracão foi tomado por um incêndio. Como Douradina, a cidade onde fica a sede da empresa, não tem Corpo de Bombeiros, o socorro precisaria vir de Umuarama, a 60 quilômetros. Enquanto os bombeiros estavam a caminho, os funcionários brigadistas trabalhavam para controlar as chamas. O barracão foi destruído e a empresa teve um grande prejuízo, mas ninguém ficou ferido. Na sexta-feira seguinte, o presidente convidou todos para uma reunião. "O gerente do barracão tinha certeza que seria demitido", diz um dos funcionários. Nada disso. Durante a conversa, o executivo disse que havia uma investigação para saber as causas do acidente e que cada um que combateu as chamas receberia uma bonificação de 400 reais. "O caso mostrou que os empregados se importam com a companhia", diz um gerente. Os funcionários concordam e, mesmo com a ausência de um plano estruturado de carreira, sentem que estão evoluindo. O desenvolvimento é feito principalmente durante a avaliação de desempenho, que faz o acompanhamento das metas e cria o plano de desenvolvimento individual. | gazin.com.br |

MARIANA AMARO, de Douradina (PR)

PONTOS POSITIVOS

OS COLABORADORES VALORIZAM A PROXIMIDADE COM A LIDERANÇA. UMA VEZ POR MÊS, O PRESIDENTE FAZ UM JANTAR PARA 30 FUNCIONÁRIOS. O CAFÉ DA MANHÃ COMUNITÁRIO, ABERTO PARA A FAMÍLIA, TAMBÉM É MUITO ELOGIADO.

PONTOS A MELHORAR

O PROGRAMA DE INOVAÇÃO PODERIA TER MAIS ABRANGÊNCIA E DIVULGAÇÃO. MUITOS DOS FUNCIONÁRIOS NÃO SABEM O QUE JÁ FOI SUGERIDO, IMPLEMENTADO OU SEQUER RECEBEM UMA RESPOSTA ACERCA DE SUAS SUGESTÕES.

BRASAL COMBUSTÍVEIS

PRESENÇA NO GUIA	1 VEZ
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	BRASÍLIA, DF
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	125
• 38% MULHERES	• 62% HOMENS

P

81,5

De seis em seis meses, cada funcionário da Brasal Combustíveis recebe um convite para uma conversa reservada e individual com o executivo geral da companhia. Na ocasião, chamada De frente com o gestor, é possível abordar qualquer assunto. Esse tratamento especial dado a todos, independentemente do nível hierárquico, faz parte da estratégia da companhia. Os frentistas, por exemplo, que compõem a grande massa de trabalhadores do segmento de postos de gasolina, são chamados de vendedores e tidos como talentos estratégicos. "Eles são nossa linha de frente e é por intermédio deles que conseguimos encantar e fidelizar nossos clientes, principalmente em tempos de crise", afirma Carlos Frederico, diretor de RH da empresa. Nesse sentido, a companhia aposta no diálogo e em iniciativas de desenvolvimento para garantir a excelência no atendimento. Isso inclui um processo formal de avaliação de desempenho anual, complementada por um bate papo informal mensal de feedback, além de uma trilha de carreira bem estruturada que exige a criação de um cronograma de treinamentos direcionados a cada um. Não à toa, as promoções via recrutamento interno acontecem com frequência e de forma natural. | brasal.com.br/combustiveis |

CIBELE RESCHKE, de Brasília (DF)

PONTOS POSITIVOS

TODOS RECEBEM PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS DUAS VEZES POR ANO. SÃO TAMBÉM CONTEMPLADOS COM RECONHECIMENTO NÃO FINANCEIRO QUANDO FAZEM UM BOM TRABALHO — COMO SER PARABENIZADO NA FRENTE DOS COLEGAS.

PONTOS A MELHORAR

PROCESSOS, PRODUTOS E CLIMA ORGANIZACIONAL NÃO SÃO AVALIADOS FORMALMENTE POR TODO MUNDO. AS METAS ORGANIZACIONAIS E O CÓDIGO DE CONDUTA TAMBÉM NÃO SÃO DEBATIDOS COM TODOS DE FORMA ESTRUTURADA.

LOJAS RENNER

PRESENÇA NO GUIA	14 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	PORTO ALEGRE, RS
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	15 687
• 67% MULHERES	• 33% HOMENS

G

79,0

O plano de expansão da Renner anda de vento em popa. Em março, foi inaugurada a nova sede administrativa, em Porto Alegre, e, para o segundo semestre, a varejista promete lançar três lojas em território uruguaio, abrir cerca de 500 vagas distribuídas entre lojas e administrativo e iniciar mais um processo de trainee com 60 postos. Os funcionários ficam entusiasmados diante dessa evolução. "Temos a oportunidade de viver experiências diferentes, além de conhecer novas áreas e mercados de outras partes do Brasil e do mundo", diz uma profissional. Segundo o pessoal, o aprendizado do dia a dia é intenso; e o volume de informações, grande. As reuniões diárias nas lojas e semanais nos escritórios ajudam a conhecer o que se passa na empresa. Por outro lado, mesmo com o ritmo acelerado dos negócios, o crescimento na carreira parece lento. Não são poucos os que se sentem estagnados ou que gostariam de compreender o mapa de cargos da empregadora. Mais investimentos na educação também são requeridos, assim como um subsídio para idiomas — importante, já que o grupo planeja entrar na América Latina. Hoje, esse suporte acontece por meio de parcerias com instituições de ensino. | lojasrenner.com.br |

ANNA CAROLINA OLIVEIRA, de Porto Alegre (RS)

PONTOS POSITIVOS

OS FUNCIONÁRIOS ELOGIAM A ESTABILIDADE DA EMPRESA, MANTIDA MESMO NAS CRISES, E O PROGRAMA DE JOVEM APRENDIZ. QUEM TRABALHA NAS LOJAS TEM BANCO DE HORAS, USADO PARA FOLGAS OU PARA SAIR MAIS CEDO.

PONTOS A MELHORAR

DESDE DEZEMBRO DE 2016, NOVOS CONTRATADOS DO OPERACIONAL SÓ TÊM ACESSO AO PLANO DE SAÚDE APÓS DOIS ANOS NA EMPRESA. HÁ RECLAMAÇÕES SOBRE A QUALIDADE DO PLANO ODONTOLÓGICO E A FALTA DA PREVIDÊNCIA PRIVADA.

MAGAZINE LUIZA

PRESENÇA NO GUIA	20 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	SÃO PAULO, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	20 002
• 50% MULHERES	• 50% HOMENS

G

77,1

Em meio à crise, impressiona ouvir que uma empresa de varejo continue crescendo. É o caso do Magazine Luiza, que, até o fim deste ano, abrirá 60 novas lojas — reflexo da readequação de processos e da inovação. "Começamos a trabalhar as despesas com mais responsabilidade", diz um gerente. Mas isso só foi possível, segundo os funcionários, por causa do clima de coletividade e otimismo enraizado na cultura da varejista. Outro fator importante é a clareza quanto às estratégias e objetivos do negócio e, também, quanto às metas individuais. Esse ponto é visto como algo positivo da gestão de Frederico Trajano, presidente da companhia desde 2015, que colocou todo mundo na mesma direção. Luiza Helena Trajano, presidente do conselho administrativo, continua sendo uma figura de referência, presente em toda a comunicação: da TV Luiza ao WhatsApp. Foi ela quem anunciou a criação de um canal de denúncia voltado para a violência contra a mulher depois que uma gerente de loja foi assassinada em julho. Outra política voltada para as funcionárias é a possibilidade de as mães em viagem a trabalho levar o filho e um acompanhante para ajudar a cuidar da criança — tudo pago pela companhia. | magazineluiza.com.br |

NINA NEVES, de São Paulo (SP)

PONTOS POSITIVOS

O RECRUTAMENTO INTERNO É INCENTIVADO E HÁ INVESTIMENTO NO DESENVOLVIMENTO POR MEIO DE PROGRAMAS FORMAIS E BOLSAS DE ESTUDO. TANTO QUE, EM 2016, 96% DA LIDERANÇA FOI PREENCHIDA INTERNAMENTE.

PONTOS A MELHORAR

O VALOR INSUFICIENTE DO VALE-REFEIÇÃO É UMA RECLAMAÇÃO CONSTANTE, QUE PERMANECE DESDE O ANO PASSADO. ALÉM DISSO, OS EMPREGADOS GOSTARIAM DE PODER CONTAR COM O BENEFÍCIO DO VALE-CULTURA.

GRUPO
SOUZA
LIMA

desde
1990

MELHOR DESEMPENHO
SEGURANÇA
SERVIÇOS

www.gruposouzalima.com

0800-774-0042

2017 melhores empresas você SA para trabalhar
SOU FORNECEDOR

SEGURANÇA PATRIMONIAL | ESCOLTA ARMADA | MONITORAMENTO | PORTARIA E LIMPEZA

CASA SOL

PRESENÇA NO GUIA	10 VEZES
ORIGEM DO CAPITAL	NACIONAL
PAÍS DE ORIGEM	BRASIL
SEDE NO BRASIL	MARÍLIA, SP
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	198
• 36% MULHERES	• 64% HOMENS

P

77,1

Para se candidatar à prefeitura de Marília (SP), Daniel Alonso, fundador da Casa Sol, passou o bastão da presidência para sua filha, Daniele. O empresário foi eleito, mas, durante as eleições ocorreu um mal-estar: os clientes achavam que os vendedores da empresa eram cabos eleitorais. Para deixar claro que o negócio e a carreira política do fundador não tinham nada a ver, os funcionários da varejista de material de construção organizaram uma carreata. "A união é forte", diz um funcionário. O espírito de time continua aflorado mesmo em momentos difíceis, como os encerramentos do centro logístico de Bauru e da unidade em São Carlos. Nesses processos, 15 empregados foram demitidos, mas o RH conseguiu realocar os cinco colaboradores restantes em outras unidades. Para reagir à queda nas vendas, a empresa mudou as comissões da equipe comercial de mensal para semanal — numa tentativa de aumentar a proatividade dos vendedores. Agora, eles saem de carro a cada dois dias para captar clientes em obras nas cidades e proximidades. A estratégia tem funcionado e a Casa Sol está contratando novamente, inclusive para a área de e-commerce, que será lançada até o fim do ano. | lojascasasol.com |

ANNA CAROLINA RODRIGUES, de Marília (SP)

PONTOS POSITIVOS

FUNCIONÁRIOS APRECIAM A ABERTURA DOS GESTORES PARA NOVAS IDEIAS. E, APESAR DA FALTA DO PLANO DE CARREIRA, SENTEM QUE HÁ OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO, POIS EXISTEM TREINAMENTO PARA QUEM QUER SE DESENVOLVER.

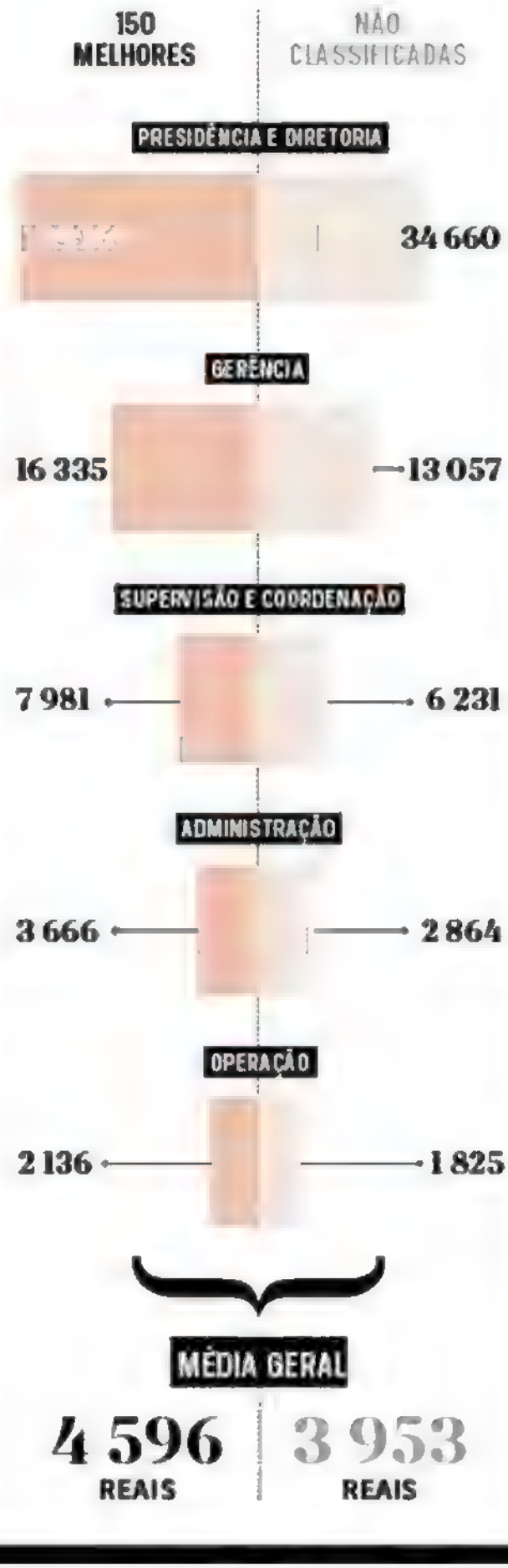
PONTOS A MELHORAR

PEDIDOS PARA A VOLTA DO VALE-REFEIÇÃO EM VEZ DE CESTA BÁSICA E MELHORIA NOS BENEFÍCIOS, COM A INCLUSÃO DE PREVIDÊNCIA PRIVADA, AUXÍLIO-CRECHE E INCENTIVOS AOS ESTUDOS. ELES GOSTARIAM, TAMBÉM, DE UM REFEITÓRIO.

RAIO X DAS MELHORES

AS MELHORES PAGAM MAIS

(EM REAIS)



MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR

As notas das classificadas em 12 categorias

• GESTÃO ESTRATÉGICA E OBJETIVOS • LIDERANÇA • RECONHECIMENTO E RECOMPENSA • CARREIRA
• GESTÃO DO CONHECIMENTO E EDUCAÇÃO CORPORATIVA • COMUNICAÇÃO INTERNA • PARTICIPAÇÃO E AUTONOMIA
• RELAÇÕES INTERPESSOAIS • PROCESSOS E ORGANIZAÇÃO • SAÚDE, SEGURANÇA E QVT
• SUSTENTABILIDADE E DIVERSIDADE • EMPLOYER BRANDING

Setor	Empresa	IQGP O que a empresa oferece							
		Gestão estratégica e objetivos	Liderança	Reconhecimento e recompensa	Carreira	Gestão do conhecimento e educação corporativa	Comunicação interna	Participação e autonomia	Relações interpessoais
AGRONEGÓCIO	SÃO MARTINHO	69,3	59,6	43,6	49,9	68,7	52,0	52,6	59,6
	MONSANTO DO BRASIL	72,0	76,0	58,5	69,6	80,9	76,6	42,9	63,9
	BUNGE BRASIL	66,7	75,3	52,6	51,0	61,4	52,0	31,7	81,9
	MOSAIC FERTILIZANTES	46,9	44,7	61,8	48,9	32,7	60,3	19,1	59,4
	ADAMA BRASIL	50,7	41,3	57,5	48,8	26,0	42,0	28,6	49,5
	USINA CORURIPE	58,0	33,5	53,4	51,9	30,2	50,5	20,2	36,7
	O TELHAR AGROPECUÁRIA	76,8	46,5	34,5	39,4	59,1	38,7	28,6	42,0
	AGRO AMAZÔNIA PRODUTOS AGROPECUÁRIOS	40,4	34,6	48,7	32,9	30,4	40,6	11,4	45,8
	MOINHO GLOBO	48,3	14,2	46,6	21,3	39,4	27,5	40,2	38,5
BANCOS	ITAÚ UNIBANCO	66,0	67,6	59,5	71,8	87,9	57,8	60,7	83,6
	BANCO BRADESCO	55,1	54,8	60,9	66,1	71,0	68,1	40,0	69,6
	CITIBANK	61,1	51,5	49,3	58,8	58,9	46,8	38,1	53,8
	BANCO AGIPLAN	59,1	55,3	38,0	40,0	34,0	69,4	28,2	58,3
BENS DE CONSUMO	BRASAL REFRIGERANTES	62,8	70,2	60,8	63,9	72,8	68,5	87,8	91,5
	AVON	80,4	83,4	68,8	84,8	68,0	79,1	47,6	68,4
	GRUPO BOTICÁRIO	62,1	63,8	55,0	70,8	55,5	71,6	25,7	62,6
	AMBEV	82,0	61,3	52,9	77,5	74,6	62,7	46,4	92,7
	AMÊNDOAS DO BRASIL	48,9	55,7	43,4	52,6	52,3	57,8	49,5	61,1
	SANTA HELENA	74,0	74,0	72,9	69,6	53,4	73,3	76,9	81,5
	MARS BRASIL	35,3	58,6	46,6	47,1	58,3	42,9	19,8	67,1
	SOROCABA REFRESCOS	68,9	42,1	52,9	49,3	44,4	70,2	54,3	66,5
CONSTRUÇÃO CIVIL	WEBER SAINT-GOBAIN	86,4	74,8	69,6	71,7	86,4	84,2	47,2	88,1
	MPD ENGENHARIA	95,6	75,3	64,4	55,4	58,6	74,0	74,8	66,5
	PORMADE PORTAS	65,2	43,8	37,7	22,6	51,0	47,0	64,3	74,2
	TIGRE	74,4	73,7	77,4	64,7	58,2	73,0	76,9	65,1
	GRUPO A. YOSHII ENGENHARIA	69,7	39,2	30,1	51,8	40,5	39,7	26,2	40,6
	PRECON ENGENHARIA	50,7	48,5	62,4	33,3	38,9	45,9	46,2	76,7
COOPERATIVAS DE CRÉDITO	SICREDI	68,8	47,7	53,9	51,6	52,3	66,8	63,0	83,6
	SICOOB CREDICITRUS	59,1	57,4	38,2	47,8	55,4	61,5	21,3	42,0
	UNIPRIME NORTE DO PARANÁ	64,8	25,7	31,2	39,2	33,5	39,5	32,4	57,3
	SICOOB SÃO MIGUEL SC	90,8	38,3	48,1	22,7	27,9	51,3	25,7	74,3
COOPERATIVAS DE SAÚDE	UNIMED SUL CAPIXABA	95,6	67,5	36,8	38,6	58,8	83,6	76,2	74,2
	UNIMED CENTRAL DE SERVIÇOS RIO GRANDE DO SUL	78,1	63,4	59,4	65,3	58,6	70,9	60,7	78,2
	UNIMED VALE DO TAQUARI E RIO PARDO	76,8	72,3	59,3	73,7	66,9	74,4	72,9	78,8
	UNIMED SÃO JOSÉ DO RIO PRETO	62,3	63,2	43,4	47,8	46,8	68,1	61,9	91,5
	UNIMED PORTO ALEGRE	90,7	68,3	55,2	36,7	63,9	75,1	58,7	73,6
	HOSPITAL UNIMED SUL CAPIXABA	90,1	64,7	42,0	44,8	58,1	60,9	71,4	72,4
	UNIMED SOROCABA	73,5	47,7	35,1	51,8	46,9	63,0	16,7	60,3

IQAT
O que dizem os funcionários

Processos e organização	Saúde, segurança e QVT	Sustentabilidade e diversidade	Employer branding	IQSP	Gestão estratégica e objetivos	Liderança	Reconhecimento e recompensa	Carreira	Gestão do conhecimento e educação corporativa	Comunicação interna	Participação e autonomia	Relações interpessoais	Processos e organização	Saúde, segurança e QVT	Sustentabilidade e diversidade	Employer branding	IQAT	IFT Nota final
83,3	57,2	47,7	42,3	57,8	96,8	88,9	87,7	89,3	91,8	94,4	92,9	87,1	93,8	94,1	96,8	97,3	92,0	81,7
81,5	51,8	68,5	66,7	68,2	92,4	84,3	84,2	81,7	87,9	90,3	88,3	85,5	88,2	85,5	93,9	91,6	87,2	81,5
72,9	34,0	53,9	56,3	57,1	94,2	88,2	87,0	86,5	89,9	93,4	90,8	87,2	91,5	91,4	95,4	96,2	90,5	80,5
68,1	54,0	53,6	57,4	49,2	94,2	87,9	86,0	87,5	90,0	93,7	89,9	87,1	91,2	89,6	95,8	95,1	90,2	77,9
77,2	42,3	35,8	39,0	45,0	93,5	86,6	87,7	88,6	89,8	94,2	91,7	91,3	89,0	87,8	95,7	96,1	89,9	76,5
58,3	32,7	46,8	33,1	42,5	93,6	89,7	76,7	86,9	89,6	91,7	89,9	83,8	91,3	91,6	94,4	96,3	89,7	75,5
24,4	43,5	36,1	51,8	43,7	91,3	87,7	78,2	84,7	87,6	90,5	88,7	85,9	89,7	91,1	93,1	91,9	88,5	75,0
24,1	14,4	19,6	40,6	32,3	95,4	90,9	84,3	93,5	92,3	95,9	92,2	88,1	93,4	91,8	97,5	96,9	92,4	74,3
37,9	33,6	28,3	36,7	33,8	94,9	91,7	82,9	85,1	90,5	95,2	91,9	85,5	92,5	93,3	97,4	97,6	91,6	74,3
76,6	61,2	62,0	67,5	68,7	88,9	86,8	84,9	83,3	86,5	91,8	88,0	85,4	87,9	85,6	91,1	93,7	87,4	81,8
60,2	57,6	78,3	53,1	60,5	95,1	83,5	81,2	76,1	84,4	88,1	83,1	80,6	85,1	82,7	90,1	91,3	84,1	77,0
41,0	42,3	53,9	42,1	60,6	88,9	84,0	82,6	79,2	84,1	88,9	84,4	84,0	83,8	85,4	90,3	93,0	85,4	74,9
62,0	35,2	9,8	40,4	44,7	87,6	84,8	81,5	87,3	84,9	89,5	86,1	83,1	86,7	85,6	87,1	91,1	85,9	73,6
85,0	51,9	47,9	49,0	68,1	93,4	88,4	83,2	89,4	90,4	93,7	91,9	85,3	91,9	90,1	94,5	95,9	90,3	83,6
79,2	77,0	72,3	68,9	74,0	88,9	80,7	78,0	82,4	82,7	89,3	84,0	77,0	83,3	85,0	93,2	93,0	84,0	81,0
69,3	60,8	48,5	52,9	59,2	94,8	87,5	86,2	86,7	89,5	94,7	90,4	85,8	90,5	88,8	96,5	96,5	90,0	80,6
75,0	58,2	57,4	62,8	66,4	89,4	85,8	72,0	84,3	87,8	90,1	88,3	81,5	86,5	83,4	90,6	91,3	85,8	80,0
58,3	46,1	57,9	26,5	51,1	94,8	90,4	85,6	91,1	92,7	93,9	90,9	85,6	92,8	93,7	96,1	94,6	91,8	79,6
73,8	56,0	60,7	58,3	68,7	88,5	80,9	72,7	79,8	79,8	85,9	82,1	74,0	90,8	83,1	90,0	90,7	82,0	78,0
18,1	43,7	51,3	34,9	44,2	95,7	91,5	87,8	89,2	92,5	94,8	93,4	90,1	90,3	91,9	96,3	97,1	92,4	77,9
73,3	55,8	61,8	59,8	56,0	89,7	86,2	77,5	81,4	87,1	89,7	87,3	81,7	86,9	88,3	91,9	93,1	86,7	77,5
99,4	53,4	63,2	67,3	74,6	94,2	87,3	83,8	83,9	88,6	93,8	89,7	84,0	89,6	89,3	95,3	95,9	89,2	84,8
79,2	43,8	50,9	64,9	67,1	93,3	84,8	81,4	75,8	86,9	90,1	89,9	85,5	89,6	88,8	93,8	93,5	87,5	81,4
53,7	46,8	31,3	44,2	46,8	95,5	93,1	83,8	85,5	92,9	95,3	95,7	90,4	96,3	94,4	97,2	96,2	93,1	79,2
87,5	45,2	58,1	64,9	69,0	88,6	81,9	72,3	79,8	82,8	86,2	83,7	76,8	82,2	86,2	92,9	90,9	83,5	79,2
70,5	27,2	40,3	56,7	43,5	94,2	90,1	83,6	86,1	89,9	94,6	92,0	85,9	92,9	92,3	95,6	95,5	91,0	76,7
87,5	42,7	43,5	41,7	49,1	89,0	85,6	68,0	71,3	84,9	87,7	85,8	82,0	84,7	84,3	92,1	88,6	84,2	73,7
94,2	52,4	47,9	59,0	59,8	95,7	89,9	84,3	88,1	91,0	94,3	91,8	89,7	92,1	90,4	96,7	97,4	91,4	81,9
72,3	31,5	31,3	21,7	46,5	91,9	82,4	82,0	78,1	82,9	93,0	81,8	83,3	90,6	88,2	95,4	95,8	86,4	74,4
43,5	32,3	10,4	14,0	35,8	94,4	87,6	86,5	86,2	88,7	95,6	90,6	91,3	93,2	92,3	93,4	96,9	90,8	74,3
60,0	30,0	35,1	39,6	43,0	92,1	85,9	74,2	71,1	89,9	92,0	87,4	88,5	91,3	86,9	93,2	92,4	87,2	74,0
78,8	58,2	67,4	73,3	64,3	96,5	91,3	82,4	83,7	90,6	95,9	92,1	92,4	96,9	92,1	98,0	98,5	92,3	83,9
79,2	30,4	43,5	44,4	60,6	96,1	92,3	88,3	86,1	91,7	95,8	92,3	88,4	93,5	90,6	96,6	95,8	92,1	82,7
91,7	51,5	66,7	75,0	70,9	90,9	86,9	79,3	78,4	87,9	91,4	86,5	84,1	92,9	84,8	95,2	92,0	87,3	82,4
83,3	54,0	51,3	50,0	58,1	95,8	90,9	90,1	86,3	92,3	96,2	92,7	88,4	94,0	92,0	97,4	97,3	92,5	82,1
78,8	54,2	55,3	78,0	63,8	92,1	83,2	83,4	81,8	87,7	92,4	85,8	81,6	88,2	86,6	95,0	95,7	87,1	80,1
78,2	51,8	54,0	54,2	60,6	92,8	84,8	80,1	81,5	88,0	93,9	87,3	80,6	93,2	89,4	94,4	95,5	88,0	79,8
66,9	43,7	37,2	67,5	49,5	96,6	88,1	90,5	90,0	90,4	94,9	91,2	86,6	94,8	91,3	98,2	97,3	91,7	79,0

Setor	Empresa	IQGP O que a empresa oferece							
		Gestão estratégica e objetivos	Liderança	Reconhecimento e recompensa	Carreira	Gestão do conhecimento e educação corporativa	Comunicação interna	Participação e autonomia	Relações interpessoais
COOPERATIVAS DE SAÚDE	UNIMED VOLTA REDONDA	79,4	52,4	48,7	33,0	51,0	52,5	26,7	60,5
	CENTRAL NACIONAL UNIMED	66,4	58,5	56,0	44,2	56,3	76,1	52,4	70,8
	UNIMED MISSÕES RIO GRANDE DO SUL	51,5	23,4	23,8	18,4	29,9	51,6	43,3	49,5
	HOSPITAL DR. MIGUEL SOEIRO	73,5	47,1	34,0	44,7	48,7	61,5	16,0	60,3
	UNIMED CHAPECÓ	38,0	33,6	40,1	43,9	30,2	61,2	19,0	16,2
EDUCAÇÃO	SEBRAE PARANÁ	77,1	74,9	65,2	60,9	66,2	81,2	57,1	91,5
	SEBRAE RIO GRANDE DO NORTE	47,2	33,5	32,6	41,4	68,2	55,6	26,2	92,7
	SEBRAE RORAIMA	40,1	53,6	55,3	46,2	58,6	57,3	41,1	71,7
	SENAC RIO GRANDE DO NORTE	71,8	51,9	41,5	22,8	44,2	55,2	37,3	70,8
	UNISC	60,4	49,5	29,8	52,6	38,0	57,1	21,7	46,9
ENERGIA	ELEKTRO	85,0	81,7	62,2	80,5	89,1	96,5	81,4	85,0
	NEOENERGIA	61,6	68,9	69,6	69,3	85,4	60,9	58,7	83,8
	CEMAR	68,0	47,9	62,1	57,5	58,9	75,1	81,0	61,4
	CENEGED CEARÁ	76,0	51,9	38,7	40,6	41,4	42,5	46,9	77,2
	CELPA	46,4	49,6	63,5	49,3	50,1	67,4	74,6	78,9
	CENEGED PERNAMBUCO	75,6	23,8	26,2	24,2	26,9	36,5	44,6	62,2
	AES TIETÊ	59,1	62,7	60,9	65,8	67,2	63,1	47,1	74,2
	EDP BRASIL	40,6	47,3	46,0	35,6	50,0	41,6	43,9	66,9
	AES ELETROPAULO	66,0	66,0	53,9	60,8	73,6	63,1	38,3	88,1
	COPEL	64,2	67,5	69,7	49,6	64,5	70,8	66,5	60,5
FABRICANTES DE EMBALAGENS	TERMOTÉCNICA	81,2	84,3	67,0	59,8	54,4	79,1	58,8	90,6
	BRASILATA	58,3	64,7	61,7	56,6	57,7	77,9	68,6	84,6
	TETRA PAK	58,7	40,5	40,8	52,4	62,1	52,2	28,7	57,9
FARMACÊUTICO	MSD SAÚDE ANIMAL	69,7	83,8	72,3	61,1	70,4	62,8	40,5	53,8
	PHITO FÓRMULAS	91,1	59,5	43,1	53,7	64,2	51,7	49,5	68,2
	CHAMPION SAÚDE ANIMAL	85,9	51,9	44,2	39,2	35,5	34,0	40,0	85,0
	ZOETIS	72,6	67,5	63,6	52,0	53,9	68,7	40,8	84,4
	PFIZER	50,0	39,8	60,5	51,3	34,7	79,1	61,0	84,6
	ELI LILLY DO BRASIL	37,3	68,5	56,5	44,9	51,2	49,4	17,1	64,3
	MSD FARMACÊUTICA	60,0	46,8	57,8	61,2	46,7	48,2	17,9	60,9
	SANOFI	70,5	71,6	63,5	60,5	55,1	65,9	58,7	70,8
INDÚSTRIA AUTOMOTIVA	GRUPO VOLVO AMÉRICA LATINA	75,6	92,6	66,6	93,6	87,3	73,9	85,7	74,6
	RENAULT DO BRASIL	92,9	88,8	73,2	76,7	82,6	89,3	67,9	83,5
	CNH INDUSTRIAL	90,7	74,8	61,6	74,4	91,6	75,1	81,4	55,0
	ZEN	85,3	67,8	62,9	56,6	70,9	62,3	57,5	67,1
	CATERPILLAR - CBL PIRACICABA E CAMPO LARGO	51,8	42,4	39,2	70,2	46,9	72,9	44,5	53,5
	CONTINENTAL PNEUS	76,2	70,8	52,0	59,3	53,4	66,8	59,1	60,3
	FILTROS TECFIL	77,8	57,4	58,7	64,8	54,8	70,8	54,3	73,6
	TAKATA - PLANTA PIÇARRAS	8,9	44,3	25,3	34,9	32,1	43,0	23,8	58,7

IQAT
O que dizem os funcionários

Processos e organização	Saúde, segurança e WT	Sustentabilidade e diversidade	Employer branding	IQSP	Gestão estratégica e objetivos	Liderança	Reconhecimento e recompensa	Carreira	Gestão do conhecimento e educação corporativa	Comunicação interna	Participação e autonomia	Relações interpessoais	Processos e organização	Saúde, segurança e WT	Sustentabilidade e diversidade	Employer branding	IQAT	IFT Nota final
68,1	38,1	25,3	66,5	49,6	96,0	89,1	88,1	87,4	90,3	95,8	90,7	86,1	95,3	92,4	97,2	97,7	91,6	78,0
82,1	58,5	62,6	63,3	60,4	89,5	81,4	87,0	77,5	82,6	89,4	81,4	75,7	82,6	85,7	93,2	93,4	84,3	77,2
54,0	29,2	18,8	30,2	33,8	93,5	90,2	84,0	87,8	92,0	95,3	91,1	83,6	96,2	92,0	96,2	96,0	91,2	74,0
64,5	39,6	45,3	71,4	48,3	89,4	81,7	74,0	77,3	84,0	89,8	79,9	74,3	88,9	85,6	94,3	94,5	84,1	73,4
68,0	33,0	33,3	52,3	39,4	82,3	84,3	81,1	85,7	87,4	93,6	85,2	80,0	89,8	88,0	95,6	94,8	87,5	73,1
79,6	61,2	45,8	55,1	68,3	93,4	82,7	86,1	79,0	87,7	91,7	88,1	83,5	88,2	87,0	94,6	97,3	87,4	81,6
55,8	46,9	36,8	37,1	46,3	94,0	91,5	87,1	85,9	92,5	94,9	91,2	91,8	94,3	91,0	96,8	95,6	92,1	78,4
71,3	57,0	41,0	25,5	52,5	95,3	87,6	85,6	82,9	85,3	91,0	92,0	88,3	91,0	86,4	94,8	96,2	89,0	78,1
53,3	42,1	33,2	37,5	45,7	94,1	91,6	80,6	86,9	91,1	94,0	91,7	90,0	91,2	88,9	95,7	96,2	91,1	77,5
68,1	43,2	30,7	39,4	45,2	92,6	87,1	79,0	82,5	86,3	91,7	88,1	86,8	90,1	88,4	95,2	96,1	88,5	75,5
82,5	51,7	64,5	83,4	78,6	99,3	99,0	97,5	98,9	98,2	99,3	99,3	99,1	99,3	99,1	99,6	99,6	99,1	92,9
76,9	71,3	62,3	60,9	69,8	91,1	86,6	81,5	79,0	84,5	91,4	88,3	88,8	87,6	88,7	94,4	96,0	87,8	82,4
83,9	50,3	46,6	61,7	62,6	93,0	87,9	76,9	86,6	89,2	94,6	92,0	89,7	94,6	90,0	95,3	96,3	90,1	81,8
56,4	37,5	23,7	48,0	47,3	97,0	94,8	88,5	91,0	94,0	97,0	95,1	90,9	94,9	96,2	98,0	97,0	94,5	80,4
67,3	57,6	38,1	36,7	56,7	89,8	88,2	81,5	85,7	88,1	92,6	90,3	88,4	90,4	87,9	94,2	95,8	89,0	79,3
48,8	27,2	21,1	43,3	35,7	95,9	94,4	91,2	92,4	94,4	96,7	94,9	93,1	95,4	95,0	97,5	96,3	94,7	77,0
49,6	27,8	48,0	45,3	56,1	91,5	83,4	84,2	74,0	85,8	89,2	85,1	84,1	88,3	85,0	93,2	93,2	85,9	77,0
86,3	34,9	43,8	48,0	47,6	91,9	84,9	81,8	77,4	86,3	90,3	88,6	88,0	88,1	88,2	94,7	95,8	87,5	75,5
46,7	22,6	52,1	44,8	56,1	86,9	81,8	73,3	77,3	82,7	87,4	82,4	78,3	84,0	83,4	91,1	92,3	83,1	75,0
77,1	64,6	77,4	56,0	65,4	86,5	73,7	73,8	66,5	73,1	82,9	75,8	81,3	81,1	82,5	89,7	91,4	78,9	74,8
91,7	66,0	59,7	70,8	69,6	91,0	87,0	82,9	84,3	86,4	91,0	85,4	84,2	89,7	90,0	94,1	93,1	88,1	82,6
87,5	84,2	56,5	57,6	66,8	91,5	88,1	76,4	81,7	88,3	90,4	90,0	83,4	88,7	88,5	92,8	92,1	87,8	81,5
74,8	63,4	54,0	51,5	62,2	92,4	82,4	79,0	77,0	83,1	90,1	84,9	79,5	90,0	86,0	94,5	94,2	85,4	75,5
66,7	42,8	32,8	43,5	62,3	96,9	94,6	92,8	89,8	95,0	97,0	96,6	93,2	94,9	92,8	98,1	98,6	94,8	85,1
53,3	26,6	28,4	43,7	53,9	96,8	95,4	84,0	92,9	97,0	96,8	96,0	94,3	93,6	93,5	97,4	97,2	94,8	82,5
55,4	48,0	23,7	45,0	47,7	93,3	93,1	87,1	88,4	92,8	94,9	92,9	91,9	94,0	89,6	95,4	94,1	92,3	78,9
64,2	51,1	41,3	49,5	59,2	91,9	84,1	81,0	79,4	85,4	91,2	86,9	84,1	88,3	85,0	91,8	93,0	86,3	78,2
45,8	44,1	44,7	48,7	51,9	92,4	87,4	83,3	85,0	88,1	91,6	89,2	86,6	85,9	86,5	94,9	95,4	88,4	77,5
37,5	46,5	40,3	51,9	47,4	92,5	85,9	85,6	80,3	86,5	93,1	87,7	84,0	88,6	84,3	94,4	95,6	87,5	75,5
75,0	50,0	33,3	31,9	49,4	90,7	83,9	86,4	77,6	84,3	89,0	84,5	83,9	84,0	82,4	94,9	94,1	85,6	74,7
76,1	55,3	65,3	42,7	62,2	87,6	79,0	70,8	71,4	77,8	81,4	79,3	78,0	76,3	77,4	89,0	88,7	79,4	74,3
87,5	80,0	64,3	65,2	81,2	92,5	84,5	79,1	75,7	85,2	88,8	87,3	84,2	88,9	87,0	93,5	93,1	86,3	84,8
86,2	77,9	37,2	82,7	79,7	88,5	81,0	83,8	78,1	80,8	85,6	84,3	78,2	79,1	82,7	90,4	94,7	83,2	82,1
87,1	69,1	75,6	73,2	76,7	89,3	80,3	79,6	75,0	82,1	87,3	86,5	80,2	83,5	84,0	92,3	92,7	83,7	81,6
87,1	48,5	64,7	70,8	66,4	92,6	83,3	76,9	83,9	84,8	91,6	86,4	84,8	87,7	88,7	94,8	93,7	86,9	80,7
67,3	34,7	50,8	33,5	51,1	96,0	90,6	84,9	87,1	91,5	95,5	93,4	91,4	94,8	93,2	96,7	96,8	92,4	80,0
77,9	59,8	39,1	60,6	61,8	82,9	82,1	81,3	84,9	85,7	91,3	89,0	81,5	96,3	87,4	93,1	95,9	86,7	79,2
70,8	66,6	50,5	64,9	63,1	90,3	82,7	79,3	81,0	86,3	91,7	85,9	78,7	89,3	88,6	93,0	92,6	86,1	79,2
75,2	30,0	37,9	23,0	35,7	91,9	89,3	81,1	87,5	87,5	91,5	91,6	84,6	91,2	91,3	95,9	94,8	89,7	73,5

Setor	Empresa	IQGP O que a empresa oferece							
		Gestão estratégica e objetivos	Liderança	Reconhecimento e recompensa	Carreira	Gestão do conhecimento e educação corporativa	Comunicação interna	Participação e autonomia	Relações interpessoais
INDÚSTRIAS DIVERSAS	SAMA	77,4	91,0	66,8	81,9	86,9	87,3	85,7	81,9
	COZIMAX	96,6	72,0	60,7	63,2	51,4	78,9	49,8	75,0
	SPECIAL DOG	58,0	60,2	46,4	40,9	44,5	66,2	66,2	86,6
	WHIRLPOOL LATIN AMERICA	82,3	88,1	64,0	84,1	91,6	78,7	72,9	81,9
	WEG	90,8	84,9	70,9	72,7	68,0	81,2	56,0	81,9
	CAMPO LIMPO	64,4	58,6	53,9	59,6	57,9	31,0	60,0	60,2
	KORDSA	50,0	55,4	61,7	60,3	53,8	69,1	44,6	70,9
	EMBRACO	62,3	84,7	65,2	59,0	64,4	53,3	52,6	73,6
	ATLAS SCHINDLER	76,0	65,9	70,4	71,5	71,0	82,8	67,9	83,5
	SCHNEIDER ELECTRIC	88,0	77,0	65,9	66,7	67,3	64,4	39,3	77,7
	ELECTROLUX	48,0	63,3	53,6	48,2	56,1	46,9	38,1	86,9
	INGREDION	79,6	59,4	68,8	60,5	58,9	62,3	40,3	62,9
	SIEMENS	40,0	72,0	74,1	65,8	73,5	55,1	52,4	51,8
	COTEMINAS	82,0	61,5	48,0	43,1	58,9	60,6	40,0	60,6
	AHLSTROM-MUNKSJÖ	60,0	35,7	39,3	49,9	34,7	31,5	31,7	63,9
	PARKER HANNIFIN	58,7	61,9	54,8	61,6	52,4	64,8	56,2	70,9
	ZANZINI MÓVEIS	54,4	61,4	41,3	69,0	53,6	70,4	45,7	66,8
	GENERAL ELECTRIC	55,1	76,6	40,1	52,5	59,9	58,2	30,3	59,2
QUÍMICO E PETROQUÍMICO	DOW BRASIL	83,2	60,6	63,4	61,3	46,0	94,0	72,9	78,2
	DUPONT	75,6	90,4	71,1	88,1	88,7	85,6	72,4	80,2
	BASF	60,2	62,2	53,8	53,2	45,6	66,8	56,1	69,5
	BAYER	71,4	57,5	64,8	56,1	55,5	46,4	31,7	63,9
	COVESTRO	51,1	44,1	59,0	39,0	35,8	44,5	30,0	40,4
	PERÓXIDOS DO BRASIL	61,4	30,0	58,6	24,9	39,2	35,3	60,7	53,9
	HENKEL	58,1	68,7	56,4	53,7	70,7	45,1	30,4	63,2
SERVIÇOS DE SAÚDE	LABORATÓRIO SABIN	84,8	86,8	63,8	78,8	82,2	73,1	66,7	81,2
	CROOL CENTRO ODONTOLÓGICO	86,6	84,3	62,7	71,0	53,2	58,5	56,7	69,5
	HOSPITAL ALBERT EINSTEIN	84,8	89,4	73,8	76,7	87,5	82,8	64,8	96,4
	HOSPITAL DE OLHOS FRANCISCO VILAR	68,6	64,3	44,3	64,1	69,4	71,5	31,2	75,0
	SÃO BERNARDO SAÚDE	59,1	56,6	53,7	42,5	30,4	51,0	10,0	55,6
	SÃO BERNARDO APART HOSPITAL	65,4	50,2	56,3	45,9	47,3	53,7	13,3	66,5
	FUNDAÇÃO PRÓ-RIM	65,8	53,4	52,0	59,6	55,4	57,1	60,7	72,6
SERVIÇOS DIVERSOS	SODEXO BENEFÍCIOS E INCENTIVOS	73,3	74,5	63,9	64,3	62,0	79,4	58,8	80,1
	VOTORANTIM	66,8	72,4	65,6	68,6	62,6	64,2	58,8	88,0
	ALELO	75,6	72,8	63,1	57,1	58,1	65,8	66,7	81,8
	ÁGUAS GUARIROBA	75,1	76,6	38,7	69,7	79,2	67,4	29,0	48,5
	MARTIN BROWER	51,1	65,1	43,0	57,3	60,3	55,4	52,4	88,4
	MEIRELES E FREITAS SERVIÇOS E COBRANÇA	74,7	48,1	28,7	38,4	34,5	70,9	48,4	55,0
	VISAGIO	25,9	43,1	41,0	56,7	42,5	51,3	36,3	68,0

IQAT
O que dizem os funcionários

Processos e organização	Saúde, segurança e QVT	Sustentabilidade e diversidade	Employer branding	IQSP	Gestão estratégica e objetivos	Liderança	Reconhecimento e recompensa	Carreira	Gestão do conhecimento e educação corporativa	Comunicação interna	Participação e autonomia	Relações interpessoais	Processos e organização	Saúde, segurança e QVT	Sustentabilidade e diversidade	Employer branding	IQAT	IFT Nota final
100,0	92,8	68,4	81,5	83,8	98,2	94,9	89,4	91,2	93,8	97,7	96,8	95,3	97,7	97,1	98,7	98,6	95,7	92,1
89,2	60,0	56,7	65,5	67,5	96,3	88,1	91,0	82,1	93,3	95,5	91,6	87,7	93,3	93,8	98,0	97,2	92,5	85,0
77,1	64,4	42,5	49,8	56,6	98,4	96,3	97,2	96,4	96,2	98,2	97,0	93,3	98,0	97,2	98,1	99,0	97,0	84,9
100,0	70,9	71,6	64,3	80,4	90,9	85,2	75,5	79,6	85,5	90,2	85,9	77,9	86,7	87,4	93,8	91,2	85,8	84,2
90,0	75,7	83,5	75,8	76,6	91,2	83,9	78,0	81,6	86,1	91,7	85,9	76,1	87,1	87,3	93,7	92,7	85,9	83,1
60,2	58,8	33,3	39,0	54,5	95,9	90,1	89,7	90,7	91,7	97,5	93,2	88,5	97,9	95,6	97,7	98,2	93,4	81,7
76,6	65,0	48,8	53,5	59,1	93,7	87,2	79,2	86,4	88,8	94,5	92,6	86,4	88,8	90,7	95,1	94,9	89,6	80,5
58,3	62,6	55,7	54,0	63,3	91,9	83,9	80,5	81,4	85,4	88,8	87,8	82,4	85,3	87,0	93,9	92,9	86,3	79,4
85,1	56,9	64,6	61,0	71,2	86,4	80,0	71,3	75,3	83,0	85,4	81,1	79,9	80,6	80,8	87,7	89,9	81,6	78,5
82,1	49,4	44,1	43,9	65,7	88,1	80,6	73,4	69,8	81,5	82,2	82,8	78,9	78,1	80,0	91,6	88,5	81,2	76,5
47,6	42,5	49,0	24,5	50,8	92,8	86,0	83,0	81,3	85,5	91,5	87,7	80,1	89,9	88,7	94,3	95,1	87,6	76,5
83,3	49,9	37,4	50,8	61,0	87,9	79,5	71,9	74,5	80,9	83,7	80,6	80,2	81,1	83,2	91,0	90,4	81,7	75,5
71,3	61,0	61,4	61,0	63,6	90,2	77,4	70,1	70,1	77,6	85,3	81,1	78,4	81,8	79,3	90,5	92,1	80,4	75,4
86,2	44,2	52,9	51,6	56,6	87,7	81,8	68,1	73,4	82,1	86,7	83,7	72,5	85,6	86,4	91,7	90,4	82,7	74,6
89,6	36,0	37,3	37,3	44,6	92,1	85,7	82,6	81,7	84,6	88,4	86,6	85,0	86,9	88,6	91,4	92,6	87,0	74,2
78,3	43,1	40,3	26,9	57,4	88,6	76,8	73,7	76,2	79,6	86,6	83,5	78,3	78,8	82,5	89,4	82,4	81,4	74,2
67,3	48,0	38,6	48,0	54,8	85,4	80,4	64,3	78,2	83,2	85,8	81,4	79,9	86,5	84,4	88,1	86,2	82,1	73,9
58,2	35,6	50,2	46,5	52,8	88,6	77,8	77,2	72,5	79,5	86,2	83,2	78,5	81,7	82,5	91,7	93,0	81,9	73,2
80,0	75,6	76,9	71,4	69,3	94,4	86,5	84,9	82,8	88,0	91,0	88,9	86,7	90,5	88,4	94,5	94,0	88,8	82,9
75,0	58,4	86,0	75,2	79,6	92,8	82,6	76,4	71,6	82,2	87,6	84,6	82,1	86,8	84,9	92,1	92,3	84,4	82,9
86,9	63,1	57,3	64,8	68,2	94,7	84,6	84,4	82,3	87,1	91,8	88,7	85,7	90,5	87,0	94,8	96,3	88,1	79,4
48,3	56,0	48,8	66,2	55,4	93,2	82,4	83,8	78,6	85,2	89,7	87,1	83,9	87,1	85,7	94,7	95,6	86,4	77,1
66,6	64,4	29,5	27,0	45,8	97,2	87,1	92,9	76,1	87,5	91,2	88,8	85,9	90,7	92,2	96,3	95,1	89,7	76,5
55,4	39,0	29,8	40,4	43,6	94,8	83,2	86,4	67,5	85,1	90,4	88,1	87,6	91,7	88,8	94,4	95,7	87,2	74,1
65,1	55,0	67,8	51,7	57,1	87,4	78,4	71,0	71,6	78,8	85,0	79,7	76,1	78,6	80,8	88,4	89,7	80,2	73,3
76,5	35,3	70,8	63,0	72,9	95,7	88,7	89,2	86,1	91,4	95,1	91,2	86,9	93,9	91,9	97,1	96,3	91,5	85,9
60,2	48,0	44,0	56,9	64,3	96,8	94,5	88,7	92,3	96,7	97,7	95,4	92,7	96,9	94,7	97,8	96,8	94,9	85,7
89,2	59,7	65,8	76,7	79,3	82,4	84,6	74,0	84,9	87,2	92,1	85,5	78,9	88,9	86,3	94,0	94,8	86,6	84,4
74,0	69,9	17,6	49,2	59,9	96,0	85,5	85,0	81,8	89,4	96,5	91,0	86,3	94,6	90,5	95,8	96,3	89,8	80,9
40,7	22,1	34,4	19,4	40,9	97,2	96,9	95,6	94,0	95,7	97,2	96,7	95,8	96,2	97,0	98,0	98,5	96,6	79,9
50,0	35,2	27,4	29,6	46,3	94,0	92,7	83,5	89,0	92,5	94,8	91,1	87,8	94,0	92,6	96,5	94,3	92,1	78,4
60,0	35,1	46,4	36,4	55,0	92,1	85,7	72,9	78,5	87,5	91,5	86,3	81,9	90,1	87,7	93,9	92,4	86,8	77,3
78,8	71,6	67,0	74,4	69,6	93,1	84,4	87,6	83,5	88,4	93,2	88,4	88,2	89,4	91,3	97,2	96,8	89,3	83,4
69,6	45,8	39,0	66,7	64,5	93,9	86,3	78,4	84,4	88,1	93,2	88,8	88,0	92,0	87,2	93,8	93,5	88,6	81,3
60,0	50,9	36,7	47,1	61,5	92,4	85,7	83,8	88,5	87,3	93,5	91,2	88,6	95,5	85,3	94,0	96,2	88,4	80,3
62,7	45,0	62,7	62,5	61,0	90,5	87,3	80,9	81,2	87,3	91,2	87,6	85,1	88,3	86,7	94,9	95,5	87,8	79,7
80,8	41,2	60,5	50,8	57,6	93,8	86,8	85,3	84,0	86,9	92,4	89,1	82,2	88,6	89,5	93,3	94,5	88,5	79,2
52,9	30,6	36,8	56,7	46,1	94,1	82,2	85,9	94,1	93,7	96,1	93,7	91,8	95,1	91,8	95,8	94,9	93,1	78,0
24,8	12,7	17,8	30,8	38,7	97,2	97,0	88,8	94,9	97,3	97,3	96,5	99,0	95,0	96,6	93,8	94,5	94,9	78,0

Setor	Empresa	IQGP O que a empresa oferece							
		Gestão estratégica e objetiva	Liderança	Reconhecimento e recompensa	Carreira	Gestão do conhecimento e educação corporativa	Comunicação interna	Participação e autonomia	Relações interpessoais
SERVIÇOS DIVERSOS	UNIDAS	64,2	20,0	46,7	58,4	44,6	56,2	49,5	71,6
	GRUPO RIO QUENTE	48,2	86,0	46,1	63,7	37,5	61,0	57,6	67,6
	SESC MATO GROSSO DO SUL	82,0	61,8	34,6	25,8	38,3	66,0	54,9	47,7
	SELBETTI GESTÃO DE DOCUMENTOS	50,7	36,4	48,3	51,3	33,8	61,4	33,5	49,5
	GRUPO ENGEFORT	84,4	40,1	27,7	43,8	49,4	35,9	34,3	48,0
	PROMON	46,7	53,3	52,1	65,0	56,2	77,1	55,5	68,0
	VLI	76,4	63,4	40,7	47,7	38,9	69,4	27,4	68,1
	EMBRAPORT	51,7	16,6	36,5	31,9	25,8	63,6	25,7	37,7
SERVIÇOS FINANCEIROS	CIELO	82,2	78,5	74,1	68,6	83,1	88,1	71,4	89,1
	INEC	60,0	59,0	41,4	39,4	51,0	51,8	34,8	69,4
	LOSANGO	66,8	18,2	43,9	43,0	27,9	62,4	43,9	47,8
	GRUPO SABEMI	68,2	52,3	38,6	29,7	46,9	49,3	38,6	69,9
	BRASILPREV	62,2	54,4	55,0	19,2	34,4	78,1	41,4	84,8
	WIZ	59,6	46,0	46,0	33,5	54,9	36,8	30,3	59,8
SIDERURGIA	ALCOA	57,6	74,8	57,5	66,5	72,3	58,5	67,9	73,6
	APERAM SOUTH AMERICA	77,4	64,7	61,4	71,1	72,3	78,6	56,7	80,2
	SÃO MARCO	58,3	55,5	44,4	70,0	59,7	83,3	52,4	81,2
	TAMARANA TECNOLOGIA	35,0	45,4	35,2	22,6	19,6	29,8	40,7	55,1
	GERDAU	66,0	56,2	56,3	50,0	63,4	62,4	51,4	78,8
TECNOLOGIA E COMPUTAÇÃO	SAP LABS LATIN AMERICA	65,3	70,7	71,7	67,2	69,7	54,9	55,7	94,6
	VMWARE BRASIL	80,0	70,5	57,0	53,2	50,9	58,2	40,7	81,8
	CLEARSALE	81,2	67,1	55,6	75,9	68,1	61,3	58,8	65,0
	INTELBRAS	65,5	72,6	59,6	53,4	74,7	73,9	71,6	75,9
	DBI GLOBAL SOFTWARE	75,6	70,6	60,2	56,4	59,1	49,6	76,9	80,7
	INSTITUTO DE PESQUISAS ELDORADO	78,1	76,8	69,4	59,7	65,4	83,3	68,8	91,5
	DEXTRA	57,8	48,5	26,9	52,3	27,9	51,0	42,9	80,0
	KINGHOST	69,2	34,8	32,5	30,4	28,1	51,0	50,0	66,4
	HOTMART	72,2	44,0	20,6	23,5	30,0	37,2	32,5	72,0
	LOCAWEB	83,9	55,9	65,9	62,7	72,3	79,1	72,9	66,5
VAREJO	GAZIN	78,1	82,9	35,9	76,1	78,6	44,8	55,7	64,1
	BRASAL COMBUSTÍVEIS	56,2	44,8	41,8	53,7	32,1	31,7	52,9	76,7
	LOJAS RENNER	74,0	82,9	41,8	71,6	52,4	71,6	30,5	88,1
	MAGAZINE LUIZA	84,4	49,7	61,0	43,3	37,5	53,7	57,1	69,5
	CASA SOL	64,0	24,0	30,9	25,5	33,5	28,2	46,4	40,2

IQAT
O que dizem os funcionários

IFT Nota final

Processos e organização	Saúde, segurança e QVT	Sustentabilidade e diversidade	Employer branding	IQSP	Gestão estratégica e objetivos	Liderança	Reconhecimento e recompensa	Carreira	Gestão do conhecimento e educação corporativa	Comunicação interna	Participação e autonomia	Relações interpessoais	Processos e organização	Saúde, segurança e QVT	Sustentabilidade e diversidade	Employer branding	IQAT	
41,7	45,4	18,9	40,2	46,1	94,3	91,8	86,0	89,7	91,5	94,6	91,5	88,9	90,6	90,7	92,6	95,3	91,5	**77,9**
55,4	32,0	42,8	58,3	55,1	90,5	87,4	79,7	87,5	88,7	91,3	88,4	79,1	86,3	87,0	92,7	92,6	87,5	**77,8**
71,5	33,3	40,0	30,6	48,6	90,7	83,2	86,8	81,5	85,8	90,2	86,6	84,8	87,3	87,3	94,0	94,8	87,0	**75,5**
59,1	40,2	29,3	47,0	45,1	91,8	85,9	86,4	80,4	85,1	93,6	89,7	87,9	88,4	89,8	94,5	94,4	88,4	**75,4**
77,9	28,8	66,2	50,6	46,8	88,4	86,8	77,9	80,4	87,1	89,0	86,2	82,0	87,4	87,7	90,5	89,3	86,3	**74,5**
64,7	28,8	44,3	66,6	56,1	86,8	77,5	70,2	70,2	79,0	85,2	79,8	88,2	84,6	80,0	88,4	88,6	80,9	**73,5**
74,4	24,5	38,8	64,0	51,5	88,6	82,6	65,7	74,1	83,8	86,3	85,9	78,7	80,3	82,3	89,3	90,0	82,5	**73,2**
69,6	43,5	35,2	36,7	38,0	91,7	85,8	78,5	81,8	87,3	91,8	87,8	87,2	90,8	89,9	94,3	95,9	88,2	**73,1**
86,3	51,2	72,3	77,3	76,4	88,5	80,6	79,3	82,3	85,6	89,4	84,9	82,5	81,7	82,5	90,9	93,6	84,4	**82,0**
38,0	25,3	27,9	26,3	44,2	94,1	89,4	82,9	91,4	93,7	94,1	91,3	89,7	87,7	88,0	96,5	95,9	90,9	**76,9**
71,3	43,9	23,9	32,6	42,4	91,6	90,1	83,3	81,5	89,1	94,1	90,5	89,8	91,1	90,9	92,9	96,0	90,1	**75,8**
51,5	23,8	18,2	30,3	43,3	88,8	88,1	85,9	82,4	86,8	93,8	90,7	88,0	91,6	90,4	90,1	93,9	89,0	**75,3**
73,2	68,0	66,7	53,5	53,7	89,2	80,8	82,8	74,4	83,2	91,1	83,4	82,7	83,4	84,8	93,3	92,1	84,4	**75,2**
35,6	17,9	18,0	32,7	40,5	86,8	86,6	77,2	85,2	89,1	91,4	88,2	86,5	90,0	85,4	90,3	90,6	87,2	**73,2**
87,5	56,6	68,6	67,5	67,2	93,7	86,5	79,8	85,3	88,8	92,1	91,0	88,7	91,6	90,2	94,8	94,6	89,3	**82,7**
65,5	44,8	55,9	57,8	65,9	93,2	89,5	74,2	86,6	90,1	93,0	90,5	86,9	90,0	89,5	93,3	94,7	89,4	**82,4**
95,8	60,8	71,6	67,5	64,4	93,2	85,3	81,9	80,4	87,1	92,5	89,9	81,9	86,5	91,5	95,1	94,8	88,1	**81,0**
62,6	45,9	20,1	29,0	36,0	98,0	93,5	93,7	93,9	96,7	97,4	97,6	94,6	96,8	96,7	98,3	98,3	96,0	**78,0**
52,1	30,1	42,1	57,6	55,2	89,9	84,3	65,0	77,5	84,5	87,7	86,2	82,7	86,9	84,1	91,1	88,5	84,2	**75,5**
86,3	63,5	58,2	58,3	68,0	84,2	90,9	91,9	90,5	91,3	94,1	90,8	92,9	93,5	92,8	95,7	96,2	92,5	**85,2**
54,2	38,6	35,4	58,1	56,5	96,7	95,6	97,5	90,7	95,5	98,0	96,7	97,2	95,4	97,6	98,1	100,0	96,4	**84,5**
78,3	49,1	39,2	39,8	64,0	95,0	93,1	87,7	92,6	92,5	96,3	92,7	91,2	92,1	92,7	93,8	95,2	93,0	**84,3**
79,2	39,6	57,9	39,0	64,5	91,6	85,8	79,2	84,9	86,3	90,5	87,9	83,9	87,5	85,8	92,8	92,7	87,0	**80,3**
90,4	38,8	28,6	41,3	62,1	90,4	88,5	69,7	85,5	88,6	91,2	87,8	92,1	91,1	83,6	91,5	89,4	87,6	**80,0**
87,1	69,8	47,2	67,9	71,8	88,0	79,0	77,5	64,8	81,1	86,1	80,6	88,2	84,2	85,2	88,0	86,3	82,3	**79,1**
41,7	44,8	12,3	41,0	43,1	96,6	94,8	74,9	91,8	92,6	96,0	94,7	98,5	89,4	93,9	86,2	96,8	93,0	**78,0**
22,3	43,2	10,0	39,0	38,6	92,9	89,1	85,2	85,5	90,7	92,4	89,9	92,5	90,0	91,1	90,4	96,5	90,4	**74,9**
8,8	10,4	11,8	25,9	31,5	95,9	93,3	86,4	91,3	95,6	95,7	95,4	95,1	90,8	92,0	91,2	95,7	93,4	**74,8**
47,5	46,8	22,4	50,6	62,8	78,6	80,2	56,8	73,9	78,0	79,3	77,5	84,7	78,0	78,0	81,2	83,2	78,0	**73,4**
65,6	53,7	38,1	35,7	62,2	94,5	90,0	88,3	88,7	91,8	96,0	91,6	85,6	94,0	93,0	96,1	96,2	91,9	**83,0**
40,0	40,5	27,5	36,4	44,0	98,3	98,5	92,0	98,5	97,3	99,0	96,0	96,6	99,0	96,5	98,5	98,7	97,5	**81,5**
83,5	26,1	63,0	54,9	60,9	91,1	87,1	76,6	83,1	87,6	91,8	87,6	80,9	88,9	84,4	90,2	90,8	86,7	**79,0**
35,0	46,5	36,3	35,9	49,6	92,1	88,5	77,6	90,0	89,3	94,3	89,3	82,5	89,3	88,8	92,3	94,6	89,0	**77,1**
23,8	18,7	16,2	24,4	31,4	97,2	96,5	95,2	96,0	96,1	97,7	96,4	94,9	96,5	97,3	98,1	98,1	96,6	**77,1**

Saltando barreiras

Dezenas de reuniões, decisões milionárias e 1 121 funcionários para liderar. A rotina de CEO não estava exatamente nos planos de **Pedro Chiamulera**, presidente da ClearSale, empresa de prevenção de fraudes online e uma das 150 Melhores deste Guia. Antes do mundo corporativo, Pedro foi atleta e participou de duas Olimpíadas na modalidade corrida com barreiras: Barcelona, em 1992, e Atlanta, em 1996. "Na primeira, caí e me machuquei. Na segunda, fui bem melhor, mas não ganhei. Esporte é isso: entender por que você treina tanto e, na hora H, falha. Esse autoconhecimento me ajuda até hoje." Enviado pelo patrocinador para treinar em San Diego, nos Estados Unidos, Pedro decidiu fazer faculdade de ciência da computação, curso em que poucos apostavam na época. No final dos anos 90, já cansado da vida de atleta, o diploma pioneiro o ajudou a conseguir um emprego numa companhia de varejo online. Foi fazendo contatos e conhecendo pessoas até que, em 2001, fundou a ClearSale. Filho de um empreendedor de Curitiba, o caçula de dez irmãos não tinha medo de arriscar. Inicialmente, passou anos sem ter lucro, até quebrar. Mas, depois de encontrar os sócios Mauro Beck e Bernardo Lustosa, Pedro colocou a empresa em ordem. Hoje, o crescimento é de 20% ao ano, e o escritório dos Estados Unidos chegou ao patamar de 100 clientes. "Em 2006, faturamos 86 000 reais. Em 2017, a previsão é fechar com 130 milhões." Do esporte, Pedro leva lições. "Meu desempenho em Atlanta foi melhor do que o de Barcelona porque tive uma equipe para me ajudar. Sem um bom time, ninguém vence." POR MARIANA POLI

FOTO: ALEXANDRE BATTIBUGLI

Sabe a diferença de uma empresa grande para uma grande empresa?
As pessoas.

Alcoa

Lider mundial no setor em produtos de bauxita, alumina e alumínio, a Alcoa opera com excelência e inovação dentro do setor no qual somos pioneiros, desde a revolucionária descoberta que fez do alumínio uma parte vital e acessível da vida moderna, há quase 130 anos.

Cada conquista, que faz da Alcoa uma grande empresa, expressa o comprometimento dos nossos funcionários que seguem resilientes e impulsionados pelos Valores da Companhia de Agir com Integridade, Trabalhar com Excelência e Cuidar das Pessoas.

Proporcionar um ambiente de respeito às pessoas, ao meio ambiente, e poder participar do desenvolvimento sustentável das localidade onde atuamos são escolhas diárias que nos orgulham e incentivam a fazer mais.

Alcoa, campeã no setor Siderurgia no Guia Melhores Empresas para Você Trabalhar da Revista VOCÊ S/A.

fgv.br/mba

agência3

SER BEM-SUCEDIDO

É TER RIQUEZA FINANCEIRA OU RIQUEZA INTELECTUAL?

REFERÊNCIA
PARA
SUA VIDA.

MBA FGV